

Projekt vyhledávání a výběru obchodních zástupců v Agentuře Střední Morava společnosti Kooperati- va pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Bc. Jana Galásková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana GALÁSKOVÁ**
Osobní číslo: **M09825**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt vyhledávání a výběru obchodních zástupců
v Agentuře Střední Morava společnosti Kooperativa
pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši o problematice vyhledávání a výběru zaměstnanců a jejich adaptaci.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém vyhledávání a výběru nových zaměstnanců ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group a proces jejich adaptace, odhalte jeho přednosti a nedostatky.
- Navrhněte projekt zlepšení systému vyhledávání a výběru obchodních zástupců ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group.
- Vyhodnoťte náklady na realizaci projektu, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

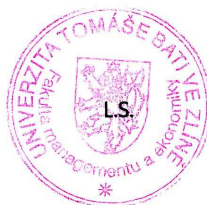
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 458 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
[3] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 80-7261-033-3.
[5] URBAN, J. A KOL. Personalistika 2009-2010. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 936 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo –diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.8.2011


.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav procesu získávání, výběru, přijetí a adaptaci obchodních zástupců v Agentuře Střední Morava společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group a navrhnout projekt k zlepšení tohoto současného stavu. Diplomová práce se v první části zabývá rešerší literárních zdrojů, na jejímž základě byla zpracována analýza současného systému získávání, výběru, přijetí a adaptace obchodních zástupců. Dále byl zpracován projekt na školení účastníků výběrového řízení, patronů, zavedení motivačního systému odměn pro doporučení nových obchodních zástupců stávajícími zaměstnanci a doporučení vedoucí ke zlepšení úrovně výběrového řízení.

Klíčová slova: získávání, výběr, přijetí a adaptace zaměstnanců

ABSTRACT

The aim of the thesis is to evaluate the current state of the acquisition, selection, adoption and adaptation of business representatives of Central Moravia Agency in Kooperativa pojišťovna, a.s, Vienna Insurance Group and to propose a project to improve the current situation. Thesis in its first part deals with the research of literary sources on which basis the analysis of the current system acquisition, selection, adoption and adaptation of sales was conducted. In the next step the project of training for bidders, patrons and the introduction of incentive bonus system for new recommendations sales representatives and current employees recommendations for improving the level of competition was prepared.

Keywords: acquisition, selection, adoption and adaptation of employees

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Petře Kressové, Ph.D., za odborné vedení, podnětné připomínky, cenné rady a věnovaný čas.

Děkuji panu Ing. Janu Kováčovi za poskytnuté informace, materiály a čas, který mi věnoval.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
1.1 POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA.....	12
1.2 VOLBA ZDROJŮ UCHAZEČŮ	13
1.2.1 Získávání z externích zdrojů	13
1.2.2 Získávání z interních zdrojů.....	15
1.3 VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	15
1.4 INZEROVÁNÍ	18
2. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	20
2.1 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	20
2.2 PŘEHLED METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	20
2.3 POSUZOVÁNÍ UCHAZEČE, KRITÉRIA VÝBĚRU	26
2.4 VALIDITA METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	28
2.5 ROZHODNUTÍ O VÝBĚRU UCHAZEČE A SDĚLENÍ VÝSLEDKŮ	29
2.6 HODNOCENÍ PROCESU A VÝSLEDKŮ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	30
3. PŘIJETÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	31
3.1 PRACOVNÍ POMĚR – VZNIK	31
3.2 DOKUMENTACE PRACOVNÍKA	32
3.3 ADAPTACE NOVĚ PŘIJATÝCH ZAMĚSTNANCŮ	34
3.3.1 Oblasti orientace a jejich obsah.....	35
3.3.2 Období orientace a jeho časový plán	36
3.3.3 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	36
3.3.4 Vyhodnocení adaptačního procesu	37
4. SHRNU TÍ TEORETICKÝCH	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP	40
5.1 VIENNA INSURANCE GROUP	40
5.1.1 Historie, oblasti podnikání, strategie.....	40
5.1.2 Risk Management společnosti.....	42
5.2 KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP	42
5.2.1 Rozsah služeb.....	44
5.2.2 Základní hospodářské ukazatele	44
5.2.3 Obchod	45
6. ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP A PROCESU JEJICH ADAPTACE	46

6.1	CÍL ANALÝZY	46
6.2	METODY SBĚRU DAT	46
6.3	AGENTURA STŘEDNÍ MORAVA SPOLEČNOSTI KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP A SYSTÉM PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	48
6.4	ANALÝZA SOUČASNÉ STRUKTURY POJIŠŤOVACÍCH PORADCŮ.....	49
6.5	ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ POJIŠŤOVACÍCH PORADCŮ	50
6.6	ANALÝZA SYSTÉMU VÝBĚRU POJIŠŤOVACÍCH PORADCŮ	55
6.7	ANALÝZA SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ POJIŠŤOVACÍCH PORADCŮ.....	60
6.8	ANALÝZA SYSTÉMU ADAPTACE POJIŠŤOVACÍCH PORADCŮ.....	60
6.9	SWOT ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE POJIŠŤOVACÍCH PORADCŮ	64
6.10	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	65
7.	PROJEKT	68
7.1	CÍL PROJEKTU.....	68
7.2	ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBY PROJEKTU.....	68
7.3	SOUBOR NAVRHOVANÝCH AKTIVIT PROJEKTU	69
7.3.1	Motivace k doporučení potenciálních pojišťovacích poradců stávajícími pracovníky	69
7.3.2	Hodnocení procesu a výsledků získávání a výběru pojišťovacích poradců.....	71
7.3.3	Návrhy zlepšení procesu výběru pojišťovacích poradců	72
7.3.4	Profesní semináře pro účastníky výběrových řízení	74
7.3.5	Profesní semináře pro patrony pojišťovacích patronů	78
7.4	NOSITELÉ OPRÁVNĚNÝCH ZÁJMŮ PROJEKTU, MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTI	81
7.4.1	Nositelé oprávněných zájmů projektu.....	81
7.4.2	Matice spolupráce a odpovědnosti	82
7.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	83
7.6	PODMÍNUJÍCÍ A OMEZUJÍCÍ PODMÍNKY PROJEKTU	87
7.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88
7.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	90
7.9	RIZIKA PROJEKTU	91
7.10	SHRNUTÍ PROJEKTU	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Cílem diplomové práce na téma „Projekt vyhledávání a výběru obchodních zástupců v Agentuře Střední Morava společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group“ bude zhodnotit současný stav procesu získávání, výběru, přijímání a adaptace obchodních zástupců a na základě této analýzy současného stavu navrhnout projekt jeho zlepšení pro společnost Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group v Agentuře Střední Morava.

Toto téma vzešlo z požadavků samotné agentury. Její zástupce obchodního ředitele tvrdí, že není problém vyhledat a získat pracovníky, ale získat kvalitní pracovníky, kteří budou plnit nejen adaptační plán ale i po jeho absolvování zůstanou zaměstnanci organizace a budou schopni být dalšími motivujícími patrony pro nově přijaté zaměstnance.

Tento projekt bude autorka diplomové práce vytvářet pro Agenturu Střední Morava společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, která tvoří s dalšími osmi agenturami druhou největší pojišťovnou na tuzemském trhu a její podíl na celkovém předepsaném pojistném představuje v ČR je 22 %, přičemž tento podíl chce za úsilí svých zaměstnanců a ambiciózních plánů samozřejmě zvýšit.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a část praktickou. V teoretické části bude zpracována literární rešerše k problematice získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. V praktické části bude nejprve představena výše uvedená společnost, dále bude provedena analýza současného stavu systému získávání, výběru, přijímání a adaptace pojišťovacích poradců, budou odhaleny přednosti a nedostatky tohoto systému. Na základě výsledků analýzy autorka diplomové práce navrhne doporučení a návrhy, které povedou ke zlepšení úrovně procesu získávání, výběru, přijímání a adaptaci obchodních zástupců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, která má zajistit, aby organizace měla včas dostatečný počet vhodných uchazečů na volné pracovní místo a to s přiměřenými náklady. [10]

Spočívá tedy ve vyhledání a rozpoznání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, charakterizování popisu a specifikaci pracovního místa, volbě metod získávání pracovníků a získání potřebných dokumentů od uchazečů.

Dříve, v tradiční filozofii získávání pracovníků, bylo preferováno přilákání co nejvíce žadatelů. Při pevně daných nákladech na získání narážíme však na skutečnost, že pro organizaci je více žádoucí dosáhnout nižšího počtu žadatelů a počtu nabízených míst, přičemž by společnost mohla zefektivnit proces získávání. Pouze pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a jejích požadavcích na žadatele, který si pak může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností, může organizace právě zvýšit efektivnost procesu získávání. Toto vše vyžaduje, aby zaměstnavatel zveřejnil konkrétní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představil svou organizační kulturu. [7]

1.1 Popis a specifikace pracovního místa

Jestliže chce organizace obsadit pozici správným uchazečem, musí mít stanovena kritéria výběru, tj. jasně stanovený profil požadovaného pracovníka a popis činností, které bude vykonávat. [14] Organizace se tedy musí rozhodnout „jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.“ [13]

Při zpracování vymezení pracovního místa musí personalista především věnovat pozornost:

- názvu pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání.
- stanovení povinností, pravomocí a odpovědnosti vyplývající z dané pozice,
- definici úkolů,
- možnostem dalšího výcviku a vzdělávání při výkonu práce,
- místu výkonu práce,

- pracovním podmínkám. [12, 13, 17]

Na vymezení pracovního místa navazuje specifikace pracovního místa, neboli specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka, která by měla popisovat charakteristiku osoby, jež by dle názoru organizace nejlépe vykonávala práci na obsazovaném pracovním místě. [16]

Mezi požadavky na pracovníka patří [12, 13]:

- „vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti.“

Literatura [13] dále uvádí, že organizace by měla tyto požadavky pro účely získávání a výběru pracovníků roztřídit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

Jiná literatura charakterizuje specifikace osobních předpokladů jako [20]:

- „Minimální (nezbytnou) úroveň vzdělání, znalostí, schopností a zkušeností požadovaných pro výkon pozice. Tyto předpoklady, především odborné schopnosti a zkušenosti, tvoří zpravidla základ osobních kvalifikačních požadavků pozice.
- Další žádoucí, nikoliv však nezbytné odborné předpoklady.
- Předpoklady vztahující se k osobnostním (povahovým) charakteristikám, motivaci a pracovním postojům kandidátů.“

1.2 Volba zdrojů uchazečů

Organizace může v první řadě uvažovat o obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů, ačkoliv některé společnosti trvají na politice stejné příležitosti a prosazují stejné příležitosti pro získání volného místa jak pro své zaměstnance, tak pro uchazeče z vnějších zdrojů. [2] Pokud si ale organizace nevybere vhodného kandidáta ze svého portfolia, další možností jsou poté uchazeči z externích zdrojů.

1.2.1 Získávání z externích zdrojů

Často organizace hledá zaměstnance s vysokou kvalifikací, kterého nemá ve svých interních zdrojích k dispozici nebo se chce organizace zaměřit na talentované a perspektivní pracovníky, které si chce vychovat. Jako hlavní výhodu získání pracovníka z externích

zdrojů se pak vidí nezatíženost nového člověka firemní slepotou, který tak může do firmy vnášet nové pohledy. [9]

Mezi hlavní vnější zdroje patří [10, 13]:

- absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání,
- volné pracovní síly na trhu práce,
- pracovníci jiných organizací.

Literatura [9] dále uvádí jako externí zdroje armádu, výkonnostní sportovce, manažery neziskových organizací, dodavatele, konference a soutěže („superstar“ pro firmy).

Mezi doplňkové vnější zdroje řadíme ženy v domácnosti, studenty, důchodce a pracovní zdroje v zahraničí. [13]

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů [10, 12, 17]:

- širší možnost výběru vhodného pracovníka,
- přítliv nového know-how metod, zkušeností z venku,
- přichozí vnímají nedostatky ve firmě – nové pohledy a přístupy k řešení problémů organizace,
- neexistují dlouhodobé vazby a svazky na oddělení, což umožňuje aplikovat i nepopulární opatření,
- může být levnější získat vysoce kvalifikovaného pracovníka než jej vychovávat v organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů [10, 12, 13, 17, 21]:

- obsazení místa trvá déle a jsou s ním spojeny vyšší náklady – příprava, přilákání, jednání a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější,
- náročnost na odborné znalosti a dovednosti personalistů, liniových manažerů,
- delší adaptace a orientace pracovníků – opět stojí čas a peníze,
- riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době,
- snížení motivace stávajících zaměstnanců, kteří se cítili vhodnými uchazeči o obsazené místo,
- zvýšená pravděpodobnost špatného výběru zaměstnance z důvodu méně spolehlivých informací,
- žádost vyššího platu u uchazeče přicházejícího z vnějších zdrojů.

1.2.2 Získávání z interních zdrojů

Organizace může nalézt vhodné zaměstnance na obsazované místo také uvnitř podniku. Mohou to být zaměstnanci uspořeni v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolnění z důvodu ukončení nějaké činnosti nebo s jinými organizačními změnami. Dále pracovníci, kteří dospěli k vykonávání náročnější práce a v neposlední řadě pracovníci, kteří jsou účelně využiti na svém současném místě, ale ze své iniciativy chtějí sami přejít na nové místo. [13]

Výhody získávání pracovníků z interních zdrojů [4]:

- znalost podniku a uchazečů,
- rychlejší obsazení místa a s tím spojený nižší náklad na získání,
- vědomí vlastních schopností,
- udržení úrovně mezd a platů,
- zabránění fluktuaci.

Nevýhody získávání pracovníků z interních zdrojů [4]:

- přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání – náklady na vzdělávání,
- omezený výběr,
- firemní slepota,
- rivalita, zklamání spolupracovníků, méně uznání,
- obavy zaměstnavatele z odmítnutí dlouhodobého zaměstnance.

1.3 Volba metod získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků na obsazení pracovních míst rozděluje literatura [4] do několika kategorií a to podle míry aktivity organizace (pasivní nebo aktivní), podle směru, kam se organizace obrací (k vnějším nebo vnitřním zdrojům) nebo podle jednotlivých cest, kterými pracovníci do společnosti přicházejí. Jednotlivé personální činnosti spojené s vnějším nábořem zaměstnanců pak tvoří personální marketing, který zahrnuje v užším pohledu především personální inzerci, případně spolupráci s institucemi působícími na trhu práce, popř. sponzoring těmto organizacím.

Volba metod získávání pracovníků poté záleží na tom, pro jaké zdroje se organizace rozhodne, jaké má požadavky na pracovníka a pracovní místo, jaká je situace na trhu práce,

kolik může organizace vynaložit prostředků na získání pracovníka a jak rychle tohoto pracovníka potřebuje na pracovní místo obsadit. [13]

Organizace tedy může využít z několika možností či kombinací těchto možností:

- Klasická inzerce

Inzerce zatím zřejmě patří k nejrozšířenějším a nejtradičnějším metodám získávání pracovníků. Využívají ji především ty organizace, které vyhledávají zaměstnance vlastními silami. Využívají k tomu především inzerce ve sdělovacích prostředcích a to v tiskovinách, odborných periodik, ale také inzerování v rozhlasu či v televizi. [9, 21]

Právě noviny a časopisy jsou pak nejběžnější místa, kde většina zájemců o práci začíná svůj průzkum, a kam zaměstnavatelé podávají své inzeráty. V těchto komunikačních kanálech lze také zpozorovat, jaká je situace na trhu práce a jaké inovace se projevují ve vzhledu inzerátů. [5]

- Služby úřadu práce

Úřady práce slouží nejen osobám hledající zaměstnání, ale také organizacím hledající zaměstnance za velmi výhodných podmínek. [13] Úřady práce inzerují především místa na úrovni nástupních pozic a pozic nevyžadujících vysoké vzdělání, nebo také práci, kde je vysoká fluktuace. Toto ovšem nemusí být pravidlem a někteří zaměstnavatelé využívají úřady práce jako samozřejmost. [5]

- Pronájem pracovníků (temporary help)

Spočívá v zabezpečení potřebných zaměstnanců z externích zdrojů externí firmou, přičemž tyto pronajatí pracovníci jsou v pracovních právním vztahu právě s externí firmou. Mezi pronájem zaměstnanců zařazujeme hlavně pracovníky u administrativních funkcí, dále funkcí, jejichž náplní je tvorba a realizace určitého projektu a v neposlední řadě zde můžeme zmínit interim manažery, kteří vstupují do organizace na časově omezený kontrakt. [9]

- Internet

Internet v dnešní době získal své postavení díky své rychlosti a také často nižším vynaloženým nákladům oproti tradičním metodám získávání zaměstnanců. Existuje mnoho portálů práce, kde firmy mohou zveřejňovat své nabídky volných pracovních míst, ale také na nich můžeme nalézt nabídky samostatných individuálních uchazečů o zaměstnání, které

jim umožňují uveřejnit své vlastní životopisy. Internet poskytuje nemalé množství výhod, ale také určité negativní vlastnosti, jako narušení osobních údajů uchazečů o práci. [10]

- Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi

Je to metoda vhodná pro získání čerstvých absolventů škol či pro získání pracovníků na dočasný pracovní poměr nebo částečný úvazek. Výhodou pro organizaci je pak větší informovanost o uchazeči a znalost jeho profilace, např. na základě jeho diplomové práce nebo na doporučení ze školy. [12]

Firma zde může spolupracovat zejména v oblastech praxe a stáží studentů, pomoc při ročníkových a diplomových pracích a výuce na vysokých školách aj.

- Události (HR event marketing)

Do událostí organizace řadíme firemní dny, konference, dny otevřených dveří, Career days, burzy práce, pracovní snídane či oběd. [9]

Výše uvedené události nejsou vhodnými pro všechny typy profesí a nemusí mít také vždy charakter přímého oslovení potenciálních zaměstnanců, ale svůj cíl mohou mít ke zvýšení postavení na trhu práce, informovanosti o společnosti jako o potenciálním zaměstnavateli, či mohou být fází v závěrečném kole výběrového řízení. [9]

- Individuální kontakty

Individuální kontakty tvoří doporučení zaměstnancem, sami se hlásící uchazeči, oslovení předem vyhlédnutého jedince nebo oslovení bývalých zaměstnanců aj.

Vhodnou formou volby metody získání zaměstnance může být právě doporučení současného pracovníka, jelikož současný zaměstnanec zná organizaci a charakteristiky požadovaného pracovníka a na straně druhé zná charakteristiky doporučovaného uchazeče.

Tato metoda může být také spojena s finanční odměnou pro doporučujícího zaměstnance např. v případě, že zaměstnanec, tak přijímaná osoba jsou v zaměstnaneckém poměru šest měsíců po přijetí doporučené osoby. [15]

- Personální agentury

Personální agentury jsou zprostředkovatelny práce, které spolupracují s organizací při získání nových zaměstnanců. Jsou vhodné zejména při vyhledávání pracovních pozic asistentek, účetních, obchodních zástupců či na funkce středního managementu. Mezi výhody

personálních agentur patří znalost podmínek konkrétního trhu práce a držení vlastních databází zájemců o zaměstnání. [7]

1.4 Inzerování

Nejobvyklejší metodou, jak se uchazeč dozví o nabídce práce, je inzerce. Je to metoda, která může být velmi účinná, ale také skrývá mnoho nedorozumění, špatné interpretace, lživých informací či zbytečně vynaložených prostředků organizace. Klíčová je tedy pro organizaci forma, četnost a volba umístění inzerce. Výsledkem inzerování by měl být dostatečný soubor uchazečů, z něhož si organizace vybere vhodného zaměstnance. Pro méně důležitá místa postačí soubor 5 – 10 uchazečů, zatímco při hledání uchazeče o manažerskou pozici a další náročné práce je vhodné získat k výběrovým řízením i několik desítek uchazečů. [16]

Cílem reklamy, inzerce by tedy mělo být: upoutat pozornost, musí soutěžit o zájem potenciálních kandidátů, vytvářet a udržovat zájem, musí komunikovat a být atraktivní, zaujmout způsobem informací o práci, společnost, podmínky pro zaměstnávání a požadovanou kvalifikaci. Inzerce musí být podaná takovým způsobem, aby uchazeč došel v přečtení nejen nakonec, ale také aby zaujala natolik, že získá k dispozici dostatečný počet odpovědí od dobrých kandidátů. [1]

Pro účinnost inzerátu je zapotřebí dodržovat následující zásady [12]:

- titul pracovní funkce,
- stručný popis práce,
- místo výkonu práce,
- název a adresu organizace, charakteristiku její činnosti,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- pracovní podmínky,
- možností dalšího rozvoje a vzdělání,
- dokumenty požadované od uchazeče,
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o místo ucházet.

Inzerce by dále měla uvádět nejen požadavky, ale také něco konkrétního a zajímavého nabízet, vyvarovat se kontraproduktivních informací jako se často setkáváme např. „odpovídající mzdové ohodnocení“, které každý uchazeč předpokládá jako samozřejmost nebo zcela nekonkrétní informace o „množství zaměstnaneckých výhod“, které mohou

způsobit zbytečné nadměrné očekávání. Tyto skutečnosti ovlivňují míru odezvy potenciálních uchazečů na inzerci a zároveň eliminují odezvu nevhodných uchazečů. [12]

Společnost se musí rozhodnout, zda bude inzerovat jednorázově či opakovaně, jaká média použije, jelikož v dnešní době reklamy má široké spektrum výběru od využití inzerce v tisku, rozhlasu, internetu či využití služeb zprostředkovatelů, které mohou organizaci dále pomoci ohledně velikosti a formátu inzerce, jeho umístění, kontrastu či použití barev a loga.

Neopomenutelnou činností spojenou s inzercí je také vedení efektivnosti a záznamů o svých inzerátech, které by měli obsahovat informace o sdělovacím prostředku, kterého jsme využili, data, kdy inzerát vyšel, jména uchazečů, reagujících na inzerát, jména uchazečů kteří byli vybráni k pohovoru a následně také ty, kteří byli úspěšní při samotném výběru. [12]

2. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnance literatura [16] definuje jako volbu toho nejlepšího uchazeče mezi vybranými uchazeči o volné nabízené pracovní místo, kteří přicházejí jak z interních tak externích zdrojů.

Mezi cíle organizace patří najít takové zaměstnance, kteří budou nejen výkonní, ale také často schopni pracovat jako tým. Špatný výběr zaměstnanců je pro organizaci nejen plýtváním zdrojů, ale představuje trvalou zátěž, která může ohrozit výkonnost organizace či se promítnout v negativním důsledku na motivaci ostatních pracovníků. [22]

2.1 Fáze výběru pracovníků

Po uveřejnění nabídky volného pracovního místa a shromáždění dostatečného souboru žádostí uchazečů následují kroky třídění a výběru uchazečů. Mezi tyto kroky patří:

- vytvoření seznamu uchazečů, kterým také bude také zasláno písemné poděkování,
- dále uchazeči mohou být organizací vyzváni k vyplnění podnikového dotazníku,
- uchazeči jsou dle klíčových kritérií podle specifikace pracovního místa třídění do tří kategorií: vyhovující, na hranici a nevyhovující,
- vyhovující uchazeči jsou dále tříděni dle ideálního počtu souboru uchazečů, kteří budou ozváni k pohovoru,
- personální útvar sestaví program pohovorů tak, aby vyhovoval náročnosti pohovoru,
- následuje pozvání k pohovoru, [8]
- pohovor a získávání informací o uchazečích.

2.2 Přehled metod výběru pracovníků

Existuje mnoho metod, které organizace může využít pro výběr zaměstnanců, avšak výzkumy ukazují, že ne všechny metody stejně užitečné a vhodné. Proto by výběru metody měla být věnována zvýšená pozornost, přičemž může být využito více výběrových metod za splnění podmínky doplňování se, nikoliv jejich duplicitě. [3]

Výběr metod výběru pracovníků:

- Životopis uchazeče

Životopis uchazeče personalistovi vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Literatura [7] dále uvádí, že personalisté přisuzují životopisu vyšší odpovídající hodnotu než osobnímu dotazníku.

Pokud organizace ovšem využívá dotazníků, je zbytečné, aby po uchazeči ještě vyžadovala strukturovaný životopis, jelikož se informace z obou dokumentů mohou shodovat a dotazník může mít i větší vypovídající schopnost o uchazeči, jelikož může ukazovat uchazečovi vyjadřovací schopnosti, argumentaci atd. [12]

Mezi tři typy životopisů, které jsou požadovány od pracovníků, literatura uvádí volný životopis, polostrukturovaný životopis a již zmiňovaný strukturovaný životopis. U volného životopisu je struktura a obsah ponechána na uchazeči. Mezi jeho výhody patří umožnění posouzení formulační schopnosti uchazeče, jeho osobnosti a také může ukázat další skutečnosti, které bychom např. ze strukturovaného životopisu nezjistili. Daleko obtížnější je však u něj srovnání uchazečů než u strukturovaného životopisu, u kterého by organizace vždy měla uvádět požadovanou strukturu či zdroj získání potřebného formuláře pro jeho vytvoření. Naopak u polostrukturovaného životopisu je pak uchazeč zhruba informován, co by v něm mělo být uvedeno, při zachování výhod poskytování volného životopisu a zároveň ulehčení si práce personalistů se získáváním porovnatelných informací o jednotlivých uchazečích. [13]

Personalista by si však měl uvědomit, že stručnost životopisu umožňuje uchazečům skrýt mezery v pracovní praxi a také často uvádění nepravdivých informací např. o kvalifikaci nebo svých úspěších. Personalista tedy musí umět číst mezi řádky, informace si ověřovat a jejich neúplnost doplňovat třeba žádostí o průvodní dopis. [5]

- Pohovory

Výběrový pohovor někdy od roku 1920 čelí tlaku kritiky psychologů a badatelů v oblasti řízení lidí z důvodu, že jako prediktor budoucího pracovního výkonu je nespolehlivý a nedostatečně validní. Ukazují, že jen málo tazatelů absolvovalo nějaké školení na dovednosti, jak vést efektivní pohovor. Dále si také často utvářejí své postoje na uchazeče hned během prvních pěti minut pohovoru a jejich posudky jsou často pozitivně nebo negativně ovlivně-

ny pohlavím a rasou, vzhledem, způsobem řeči a dávají přednost těm uchazečům, kteří jsou jim nějak podobní nebo mají stejné přístupy k věcem, jako mají oni sami. [16]

I přes tyto důvody a další jsou již dlouho nejpobulárnější formou výběru pracovníků a používá je téměř každá organizace na všech úrovních.

Organizace může využívat např. pohovory založené na sledování chování a situační pohovory. Pohovory založené na sledování chování neboli pohovory popisující vzorce chování, používají personalisté k vyžadování popisu chování uchazečů v situacích z minulosti, které mají souvislost s prací, přičemž základním předpokladem je, že dřívější chování je prediktorem budoucího chování. [3]

U situačních pohovorů tazatelé uchazečům předkládají hypotetické situace související s prací respondentů a ti pak musí vysvětlit, jak by reagovali. Situační pohovory jsou tedy naopak od pohovorů založených na sledování chování založené na teorii stanovení cíle a jsou založené na předpokladu, že i záměr, jak se chovat, může předpovídat budoucí chování uchazeče. U tohoto druhu pohovoru ale mohou tazatelé narazit na problém, že tato metoda nebere v úvahu rozdílnou míru zkušeností. [3]

Literatura [20] dále uvádí typy rozhovorů podle typu otázek na nepřipravené, kdy se jedná o přátelskou konverzaci, a otázky vyplývají z dané situace, kdy ale tazatel může těžko srovnávat s ostatními uchazeči. Připravenými otázkami může organizace dostat srovnatelné údaje o uchazečích, ale jejich hrozbou může být neosobní pocit a oslabení zájmu uchazeče a organizace tedy může využít kombinovaných otázek, které spojují výhody obou předcházejících typů. Odlišnou formu pak nabízejí otázky problémové, kde uchazeči dostávají k řešení problému a tazatelé sledují jejich schopnost je řešit, či otázky stresové, které jsou vhodné např. ohledání zaměstnance na pozici pracovníka call centra řešící reklamace nebo tiskového mluvčího.

Pohovory můžeme také dělit podle množství a struktury účastníků na pohovory 1+1, pohovory před panelem posuzovatelů (komisí), postupného pohovoru a skupinového (hromadného) pohovoru. [13] Pohovor mezi čtyřma očima (pohovor 1+1) je příjemnější pro uchazeče, jelikož se necítí tak ohroženi, jako před větším počtem tazatelů. Nevýhoda ale spočívá v rozhodnutí o přijetí pouze jedné osoby, jelikož slyší odpovědi tazatele právě jedna osoba a není do rozhodnutí zapojeno např. více samostatných tazatelů, kdy si jednotlivé odpovědi vyslechne každý z tazatelů, jako je tomu u formy postupného pohovoru. [16] Pohovor před panelem posuzovatelů bývá tvořen 3 – 4 osobami, které musí být důvěrně

seznámení s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Obvykle tuto skupinu tvoří nadřízený pracovního místa, personalista a zkušený psycholog, popř. také zde může zasedat současný držitel pracovního místa, vyšší nadřízený, představitel budoucích spolupracovníků či představitel odborů. Všichni účastníci si musí dohodnout své role při pohovoru tak, aby dohromady vyčerpali svými otázkami všechny hlavní body. Při dodržení všech zásad tento pohovor umožňuje všestrannější a objektivní posuzování uchazeče. [13]

Dobrá manažer či personalista nikdy neabsolvuje rozhovor bez pečlivé přípravy, její součástí je několik fází včetně důkladné analýzy získaných dokumentů o uchazeči a ujasnění si vhodnosti uchazeče do zařazení kandidátů o nabízené místo. [18]

Fáze rozhovoru:

- 1) Příprava tazatelů na rozhovor – zahrnuje rozhodnutí, kdo povede pohovor a jestli mu budou nápomocni další účastníci. Jestliže se organizace rozhodne pro více tazatelů, musí být uspořádána přípravná porada pro informování o správném porozumění druhu práce a její specifikaci a významu profilu zaměstnance a výběrových kritérií. Dále se stanovují role tazatelů – kdo bude klást jako první otázky, kdo bude klást jaký druh otázek, jenž navazuje na zvolení celkové techniky kladení otázek, efektivní zapisování poznámek a v neposlední řadě vyjasnění si postupu, jakým způsobem tazatelé dospějí ke konečnému rozhodnutí. [5]
- 2) Příprava místa pro pohovor – zahrnuje naplánování a úpravu prostředí, kde se bude pohovor realizovat, pro příjemnost a eliminaci rušivých jevů, včetně takových detailů, jako je např. teplota v místnosti, občerstvení, osvětlení, rovnoměrného rozsazení kolem kulatého nebo oválného stolu včetně stanovení si předběžné doby trvání pohovoru pro získání dostatečného množství informací o uchazeči. [5, 19]
- 3) Navázání kontaktu s uchazečem – představuje zahřívací fázi vlastního pohovoru a měla by sloužit především k uvolnění uchazeče natolik, aby na vzájemném dialogu měl co největší podíl. Přivítání, uklidňovací otázka na cestu či nabídnutí občerstvení mohou právě pomoci k uvolnění žadatele. [6, 8]
- 4) Výměna informací s uchazečem – je hlavní fází hovoru a největší podíl by měl mít jednoznačně žadatel. Tazatel pokládá různé otázky a po dostatečném uspokojení žadatelových odpovědí by měl také on uspokojit zvědavost na základě dostatečného vysvětlení oblasti úkolů, začlenění funkcí, zodpovědností apod. [6, 8]
- 5) Ukončení rozhovoru – zahrnuje v případě, že je to na místě navrnutí druhého termínu rozhovoru, sdělení, kdy uchazeč obdrží výsledky a rozloučení. [6, 8]

6) Zhodnocení rozhovoru – literatura [6] doporučuje písemnou formu.

- Reference

Reference uchazeče z předchozích zaměstnání či dobrozdání osob, které uchazeče znají, organizace většinou nevyžadují. Je to způsobeno možností zkreslení informací, jelikož osoby, které reference podávají, jsou uváděny přímo samotným uchazečem, který uvede spíše osoby, které na něj dají lepší reference než osoby jiné. [12] Nicméně personalista by měl umět kladením správných otázek osobě poskytující reference získat pravdivé informace. [25] Uchazeče doložení referencí na straně druhé může také převést do nepříjemné situace, za podmínky, kdy je stále zaměstnán a požaduje po svém současném zaměstnavateli reference potřebné k získání zaměstnání u jiné firmy. [12] Názory na charakter a vhodnost uchazeče uváděných v referencích jsou tedy méně spolehlivé a mělo by se s nimi zacházet opatrně, nicméně jsou další možnosti, jak získat o uchazeči co nejvíce informací. [2]

- Biodata

Metoda výběru zaměstnanců je založená na předpokladu, že details ze života lidí a jejich zkušeností odhalí jejich osobnost a potenciální schopnosti – talent. Uchazeči vyplní velmi podrobný dotazník tvořící demografické znaky, vzdělání a odbornou kvalifikaci, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní aktivity, jako koníčky a aktivity ve volném čase včetně motivace týkající se kariéry a práce. Těmto položkám jsou následně přisuzovány váhy podle jejich relativního významu. [2, 16]

Biodata jsou využívána tedy buď ve velmi podrobných dotaznících, nebo pro vylepšení použití životopisů uchazečů. Přípravují se pro konkrétní pracovní místo v organizaci při velkém počtu uchazečů hlásících se na omezené množství pracovních míst nebo pro obsazování juniorských pracovních míst. V případě malého počtu uchazečů o pracovní místo nebo při větším počtu obsazovaných míst je využití biodat velice drahou metodou. [2, 16]

- Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti tvoří široké spektrum různých testů nejrůznějších zaměření s nejrůznější validitou a spolehlivostí jako doplňkový či pomocný nástroj výběru pracovníků. [13]

Například testy inteligence mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky uchazeče v oblastech verbální schopností, paměti, rychlosti vnímání, schopnosti úsudku aj. Znalostní testy jsou vhodné při prověřování uchazeče, který by měl ná-

sledně na pracovním místě využívat určitých speciální znalostí, které nelze posoudit během pohovoru. Další kategorií jsou testy schopností, které se využívají k hodnocení existujících i latentních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje a mohou se tedy překrývat s testy inteligence testy znalostí a dovedností. [13]

Testy osobností zastupují skupinu různých druhů testů, které můžeme řadit mezi psychologické testy. [13] Jsou méně využívány zejména u vyšších manažerských pozic, kde je vyžadována zejména určitá zkušenost a schopnost dosahovat obchodních výsledků. Vypovídající hodnota psychologických testů souvisí s jejich validitou, tedy schopností předpovídat úspěšnost uchazečů na pracovním místě. Omezením psychologických testů shledává literatura [19] hlavně v jejich určení pro klinické než pracovní využití.

- Assessment centre (AC)

Metoda assessment centra se využívá jak při výběru zaměstnanců, tak rozmístování, povyšování, vzdělávání, a rozvoji a to nejčastěji u manažerů, specialistů. [7] Slouží k posouzení kandidátů při konání modelových pracovních situacích a případových studií [20] přičemž tato metoda je pro účastníka mnohem náročnější, jelikož může trvat několik hodin až třeba dva dny a kandidáti jsou často vystaveni značnému stresu, navozovaného nedostatkem času, zadání řešení zdánlivě neřešitelných úkolů apod. [25]

Skupina šesti až dvanácti osob se musí prezentovat při individuálních a týmových cvičeních, manažerských her, řízení porad, „třídění došlé pošty“, hraní rolí, skupinových diskuzích [20, 21] přičemž všechny tyto úkoly jsou navrženy tak, aby mohli vybrat uchazeče splňující profil výkonových, osobnostních, sociálních a manažerských kvalit potřebných pro výkon pozice. U každého kandidáta se dále hodnotí způsobilosti vycházející z pracovního profilu konkrétní pozice, např. organizační schopnosti, schopnost úsudku a rozhodování, schopnost plánování, tvořivost, adekvátnost rozhodnutí, odolnost vůči stresu, schopnost argumentovat, verbální a komunikační schopnosti, vystupování ve vztahu k partnerům a schopnost vést. [25]

Mezi výhodami assessment centra nalezneme organizace možnosti souběžného posuzování většího počtu uchazečů, opírající se o jednotnou metodiku a to i při hodnocení prováděném několika hodnotiteli. Dále zajímavost pro účastníky, hodnotitele i management, vyšší spolehlivost a platnost rozhodnutí a v neposlední řadě možnost návaznosti z výběru zaměstnanců na individuální nebo skupinový tréninkový program. [20, 21]

Mezi nevýhodami assessment centra literatura [21] uvádí náročnost na přípravu, vyšší náklady a nutnost jasně vymežit, jak bude s výsledky naloženo.

- Analýza písma (grafologie)

Požadavky organizací na výběr pracovníků neustále rostou a mohou k výběru využívat různých nástrojů od klasických až po posouzení rukopisu žadatele o místo, které skrývá výhodu například v tom, že na rozdíl od jiných metod nemůže na tuto metodu nachystat. [24]

Písmo je obrazem mozkových funkcí a uchazeč ho nemůže změnit natolik, aby grafolog nemohl zjistit důležité vlastnosti pisatele. Lze říci, že jak se pisatel chová na psací ploše, jak ji využívá a jak s ní nakládá, tak se i pisatel chová a jedná ve skutečném životě a díky jednotlivým konkrétním znakům jako přítlaku pera či tužky, sklonu a velikosti písma, rychlosti psaní, pravidelnosti, zdobení či jednoduchosti a dalších může toto vše zkušený grafolog odhalit. [24]

Jiný zdroj [2] ovšem uvádí, že metodu používá jen něco kolem polovinou procenta až jedním procentem britských zaměstnavatelů z důvodu podezření většiny personalistů, že tato metoda není příliš seriózní a koeficient validity této metody se pohybuje mezi 0,1 až 0,3 a některé zdroje uvádí až nulové hodnoty.

2.3 Posuzování uchazeče, kritéria výběru

Metody výběru zaměstnanců mají své výhody i nevýhody a jejich efektivita závisí na osobnostních požadavcích, které by na jejich základě měly být ověřeny. Volba jednotlivých metod posouzení uchazečů by tedy měla odpovídat popisu výběrových kritérií, která jsou pro určitou pozici požadována. V tab. 1 na straně 27 vidíme přehled vybraných výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů. [20]

Tab. 1. Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů. [19]

Výběrové kritériu	Metody posouzení kandidátů
Úroveň vzdělání	Analýza životopisu
Pracovní zkušenost	Analýza životopisu Interview
Technická kvalifikace	Analýza životopisu Osvědčení Test technických znalostí
Komunikační dovednosti	Interview Assessment center/hraní rolí Jazykový test
Řídící schopnosti	Analýza životopisu Interview Případová studie
Kvantitativní schopnosti	Numerický test Interview Případová studie
Schopnost pracovat v týmu	Assessment center/skupinové cvičení Psychologický test
Zákaznická orientace	Assessment center/hraní rolí Behaviorální interview Psychologický test

Nebývá zpravidla pro organizaci vymezit požadavky na kandidáta vztahující se ke vzdělání, odborných, jazykových, technických schopností a zkušeností. Větší potíže zpravidla činní stanovení požadavků týkajících se osobnostních vlastností, sociálních dovedností a jejich motivačních charakteristik, schopnost (a ochota) pracovního nasazení, pracovní stabilita, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost a loajalita a odpovídající motivace jsou přehled osobních vlastností a předpokladů, které u většiny pracovních pozic bez ohledu na jejich pracovní náplň zpravidla činí nejdůležitější. [19]

Osobnostní předpoklady vznikají kombinací vrozených vloh a výsledků učení, jsou to právě individuální rozdíly, které mohou být pro úspěšnost některých pracovních míst důležitější než odborné znalosti a zkušenosti. Do těchto schopností zahrnujeme čtyři kategorie: schopnosti fyzické a psychomotorické, schopnosti rozumové, sociální schopnosti či dovednosti a schopnosti řídicí, přičemž do této poslední kategorie spadá i schopnost řízení sebe sama. [20]

U osobností motivace hovoříme jako u schopností a osobních vlastností o rozdílech v zájmu o práci – osobní pracovní motivaci, kterou třídíme do pěti základních skupin. [20]:

- vnější pracovní motivace, tj. motivace založená na získání finanční odměny,
- vnitřní motivace, tj. motivace spočívající na zajímavosti či zábavnosti práce,
- motivace založená na odborné reputaci či osobní pověsti,
- motivace na základě výkonu – dosažení určitého pracovního výkonu, překonat překážky, dosáhnout náročných cílů,
- motivace spočívající na společenském poslání práce.

Schopnost a ochota pracovního nasazení dále například s vytrvalostí za dosažením pracovního cíle může často vykompenzovat nedostatek zkušeností nebo tréninku a platí, že sebelepší schopnosti nemohou nahradit chybějící iniciativu nebo pracovní morálku.

Budoucího zaměstnavatele pak také zajímá průměrná doba, kterou uchazeč strávil na svých předchozích místech a důvody, proč tato místa opustil pro zjištění jeho pracovní stability, jelikož organizace nehledá kandidáta, která se krátce po získání zaměstnání začíná poohlížet po novém pracovním místě. [20]

Neméně důležitými požadavky jsou pozitivní pracovní postoje, jak přátelský a vstřícný je přístup zaměstnanců, odpovědnost a loajalita, kdy cílem výběru je vybrat ty uchazeče, kteří jsou ochotni převzít odpovědnost svých pracovních míst a ve své práci zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli. [20]

2.4 Validita metod výběru pracovníků

Validita jednotlivých metod výběru není vždy jednoznačná a ovlivňují ji hodnotící kritéria, mezi které literatura řadí rozlišování, tedy použité metody měření mezi kandidáty, validitu a spolehlivost, tedy technické vlastnosti měřících postupů, legálnost a spravedlivost, kdy měření nesní diskriminovat členy jakékoliv specifické skupiny populace, administrativní výhodnost/praktičnost, zajišťující aby postupy prováděli školení tazatelé, náklady a délka vývoje, zohledňují vyváženost mezi potenciálními výhodami s vynaloženými náklady a časem potřebným k vývoji a reakci uchazečů, jejichž postoj k organizaci může mít na organizaci zásadní dopad v případě, že nejlepší uchazeči naši nabídku odmítnou a přejdou ke konkurenci nebo mohou mluvit o naší firmě v negacích, z důvodu špatné komunikace a dalších faktorů. [3]

Validita metod postupu výběru nelze přesně určit, jelikož v každé organizaci ji ovlivňují jiná kritéria, určitý čas a konkrétní podmínky. Tímto tedy nelze provést žádnou samostatnou validizační studii, která by přinesla definitivní odpověď na validitu metody výběru. Jakési obecné shrnutí validity metod výběru ukazuje následující tab. 2.

Tab. 2. Shrnutí studií validity metod výběru. [3]

Metoda výběru	Důkazy validity vzhledem ke kritériím	Reakce uchazeče	Míra využití
Strukturované pohovory	vysoké	nevýrazné až kladné	vysoká
Kognitivní schopnosti	vysoké	negativní až nevýrazné	střední
Testy osobnosti	střední	negativní až nevýrazné	střední
Biodata	mohou být vysoké	nevýrazné	střední
Testy pracovní činnosti	vysoké	kladné	nízká
Assessment centre	mohou být vysoké	kladné	střední
Rukopis	nízké	negativní až nevýrazné	nízká
Reference	nízké	kladné	vysoká

2.5 Rozhodnutí o výběru uchazeče a sdělení výsledků

Poslední fází výběru zaměstnance je rozhodnutí o daném uchazeči jako o budoucím zaměstnanci. O rozhodnutí rozhoduje ten, kdo vedl přijímací pohovor. Většinou se jedná o budoucího nadřízeného úspěšného kandidáta, přičemž právo konečného rozhodnutí má pak manažer, tedy nadřízený toho, kdo vedl rozhovor. [9] Po přijetí rozhodnutí musí být výsledek rozhodnutí oznámen všem uchazečům výběrového řízení [9, 19] a to co nejdříve bez zbytečných prodlev.

Dopis o odmítnutí by proto měl obsahovat:

- titul uchazeče,
- úplnou adresu,
- ocenění jeho odbornosti a kvalifikace,
- důvod odmítnutí (nepozvání k pohovoru),
- omluvu za případné opoždění odpovědi (pro nepozvané k pohovoru),
- ukončení dopisu v přátelském „duchu“ s přáním úspěchu v budoucnosti,

- vlastnoruční podpis vedoucí pobočky. [11]

2.6 Hodnocení procesu a výsledků získávání a výběru zaměstnanců

Každý proces, do kterého společnost vkládá své prostředky, samozřejmě právě také proces získávání a výběru zaměstnanců, by měl být hodnocen z hlediska přínosu (efektivity) společnosti. [18] Mezi základní kritéria hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců řadíme získání zájmu uchazečů (počet uchazečů, náklady na jednoho uchazeče, čas potřebný na uchazeče) a nabídka práce vybraným uchazečům. [10]

K tomuto účelu může v praxi společnost využít několik poměrových ukazatelů, které uvádí literatura [2, 10, 18, 20]:

- náklady na inzerci / počet oslovených uchazečů,
- náklady na inzerci / 1 odezva na inzerát,
- počet uchazečů s potřebnou kvalifikací / celkový počet uchazečů,
- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na rozhovor,
- počet rozhovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání,
- počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči,
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů,
- náklady na výběr a nábor / počet nově přijatých zaměstnanců,
- počet odcházejících pracovníků během prvního roku zaměstnání / celkový počet přijatých zaměstnanců za tento rok.

Vyspělé organizace dále nehodnotí pouze nákladovou a časovou náročnost procesu, ale pro dlouhodobou úspěšnost a budování dobrého jména společnosti dále mezi faktory hodnocení zařazují etickou stránku celého procesu, jako dále na přísné dohlížení na legislativní omezení. [19]

3. PŘIJETÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Přijetí zaměstnanců do pracovního poměru představuje řadu činností, které následují poté, co byl vybraný uchazeč informován o jeho vybrání a uchazeč tuto nabídku akceptoval, přičemž končící datem nástupu zaměstnance na pracovní místo. Přijímání pracovníků můžeme chápat dvojitým způsobem a to užším, který zahrnuje pouze procedury s počáteční fází pracovního poměru nebo širší, který užší způsob rozšiřuje i o procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace. [13]

3.1 Pracovní poměr – vznik

Termín pracovního poměru popisuje propojení, které existuje mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem na pracovišti. Toto propojení může být formální, pracovní smlouvou nebo mohou být neformální, ve tvaru psychologické smlouvy, která vyjadřuje určité předpoklady a očekávání, co manažeři a zaměstnavatel nabízejí a jsou ochotni poskytnout. Pracovní poměr je nejčastější a nejtypičtější pracovně právní vztah, který poskytuje občanům zaměstnání. [1]

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou nebo jmenováním. Založení pracovního poměru na základě volbou již v současnosti není samostatný způsob založení, nicméně může být na základě zvláštního právního předpisu nebo stanovы předpokladem, který předchází uzavření pracovní smlouvy. [20]

Pracovní smlouva je dvoustranný úkon a v průběhu její přípravy by měl přijímaný pracovník možnost seznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu. Organizace by tedy měla respektovat právo pracovníka vyjednávat, i když bohužel náš Zákoník práce připouští a praxe používá pracovní smlouvy velmi obecné, které nejsou upravovány pro přesně dané pracovní pozice, přestože v zahraničí toto bývá opakem, kde jsou velmi podrobné a rozsáhlé. Jejich výhodou pak je, že zaměstnanci i zaměstnavatelé jsou jasná práva a povinnosti související s pracovním poměrem a mohou tak předejít nejen sporům na pracovišti, ale i sporům soudním. [12]

Přestože Zákoník práce ukládá povinnost zaměstnavateli dohodnout druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce, obě smluvní strany by měly mít zájem na tom, aby pracovní smlouva byla konkrétní, jasná a dostatečně podrobná a Zákoník práce považovali za minimum. Je tedy vhodné, aby ve smlouvě byl uveden název pracovního místa,

komu je pracovník za svou práci odpovědný, pracovní podmínky související s pracovním místem, termínovanost pracovního poměru a další dohodnuté skutečnosti. [12]

Rozlišujeme několik typů pracovních smluv a to pracovní smlouvu na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou, nebo smlouvy nezaložené na klasickém hlavním pracovním poměru, kam zařazujeme dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti nebo méně uzavíranou smlouvu o vedlejším pracovním poměru. [17]

Smlouvu na dobu určitou zaměstnavatelé uzavírají se svými zaměstnanci zpravidla na dobu jednoho roku a je běžná na nižších pozicích. Výhoda pro organizaci spočívá v jakési prodloužení zkušební doby, kdy právě zkušební doba nepostačuje na poznání zaměstnance, jeho potenciálu a pracovního nasazení. Na zneužívání protahování pracovního poměru na krátké časové úseky ovšem pamatuje zákon a zaměstnavatel může na dobu určitou pracovní poměr prodloužit pouze dvakrát. [17]

Dalším typem smlouvy je smlouva o vedlejším pracovním poměru, kterou může uchazeč uzavřít v případě dvou souběžných pracovních poměrů. V praxi se ale často nevyužívá z důvodu náročnosti evidence a kontroly docházky, výpočtů pojištění a odvodů státu. Pro firmu je v těchto případech jednodušší uzavřít s uchazečem dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti. [17]

Dohodu o provedení práce lze sjednat maximálně na předpokládaný rozsah 150 hodin za rok a účastníci se mimo jiné obvykle v dohodě domlouvají na vymezení pracovního úkolu, výši odměny a podmínkách jejího poskytování. [20] Výhodou této dohody především je, že zaměstnavatel neodvádí za zaměstnance zdravotní a sociální pojištění. [17]

Dohoda o pracovní činnosti je limitována polovičním pracovním úvazkem a bývá často uzavírána se zaměstnanci, jejichž práce má vysoce specializovaný nebo konzultační charakter. Za zaměstnance již zaměstnavatel odvádí sociální a zdravotní pojištění a zaměstnanec je placen podle skutečně odpracovaných hodin a má nárok na dovolenou. [7]

3.2 Dokumentace pracovníka

Základem personální agendy týkající se nově přijatého zaměstnance je osobní spis zaměstnance. Zákon vysloveně nepřikazuje, co má být jeho náležitostmi, proto literatura [20] na základě praktických zkušeností personalistů doporučuje do osobního spisu dokládat:

- osobní dotazník, životopis zaměstnance,
- souhlas zaměstnance se shromažďováním a zpracováváním jeho osobních údajů,

- doklady o dosaženém vzdělání (fotokopie),
- zápočtový list z předchozího zaměstnání nebo potvrzení OSZP u osob samostatně výdělečně činných,
- posudek o pracovní činnosti,
- přehled o odborné praxi zaměstnance,
- lékařský posudek zdravotní způsobilosti zaměstnance pro výkon sjednaného druhu práce,
- pracovní smlouvy nebo jmenovací dekret,
- mzdový výměr,
- doklad o splnění informační povinnosti zaměstnavatele,
- popis pracovní náplně,
- dohoda o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování,
- doklad o absolvování vstupního školení BOZP,
- popř. individuální adaptační plán zaměstnance atd.

Kromě dokládání všech potřebných dokumentů organizaci novými zaměstnanci na straně druhé, může sama organizace předat řadu dokumentů svým nováčků, kterým může nástup a orientaci v mnohém ulehčit.

Tyto dokumenty mohou mít formu jakési příručky pracovníka nebo alespoň namnožených kopií, pokud organizace není příliš velká a znamenalo by to pro ni vysoké náklady, v případě větší organizace, může být využito intranetu. Příručka by měla obsahovat vše, co potřebuje znát nový pracovník a může být uspořádána podle následujících bodů [2]:

- stručná charakteristika podniku,
- základní pracovní podmínky,
- odměňování,
- nemoc a pracovní neschopnost,
- disciplinární postupy,
- podniková pravidla,
- sociální program a péče o pracovníky,
- pravidla pro telefonování, korespondování, používání elektronické pošty, atd.

3.3 Adaptace nově přijatých zaměstnanců

Adaptace (orientace, uvádění) nových zaměstnanců patří k důkladně promyšlenému a řízenému procesu seznamování se s organizací, stylem práce, jejími úkoly, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude zaměstnanec vykonávat svou práci. [13] Tato oblast řízení lidských zdrojů bývá často podceňována, přestože je stejně důležitá jako získávání a výběr pracovníků. Opustí-li nový zaměstnanec organizaci v důsledku špatného uvedení do podniku nebo neúspěšného zvládnutí pracovní adaptace krátce po nástupu do práce, znamená tento odchod pro organizaci nemalé náklady. [20] Zařazení pracovníka a jeho integrace je tedy závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Orientace zaměstnance představuje proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí. [21]

Hlavní podstatu adaptace pak organizace spatřuje v co nejrychlejším a nestresujícím zařazení pracovníka do kolektivu, adaptaci stylu práce v útvaru i v organizaci, osvojení si specifických znalostí a dovedností, orientaci v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnění se s cíli organizace. Tímto pak organizace zkracuje dobu, po kterou pracovník nepodává stoprocentní výkon požadovaný pracovním místem, který je způsoben ztrátovými časy plynoucími z nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí i charakteristik pracovních postupů na pracovním místě. [13]

Jedním z nejdůležitějších nástrojů podporujících orientaci zaměstnance v podniku představuje adaptační plán. Jeho forma by měla být písemná, přičemž jeho forma je závislá na dané pozici a zaměstnanec by jej měl obdržet ihned při nástupu do zaměstnání. Jeho obsahem jsou pak obecné informace a dokumenty, se kterými by se měl zaměstnanec v průběhu adaptačního plánu seznámit, jaká školení bude muset absolvovat, s jakými útvary by se měl seznámit pomocí rotace a také kontrolní body, představující především rozhovory s nadřízeným nebo personálním pracovníkem shrnující dosavadní průběh orientace v podniku. [20] Další nástroje adaptačního programu shrnuje tab. 3. na straně 35.

Tab. 3. Hlavní nástroje adaptačního programu. [20]

Adaptační nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě.	Personální oddělení
Předání a vysvětlení informačních materiálů	Personální oddělení
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností vybraných útvarů	Vedoucí útvaru
Účast na orientačním tréninku	Personální oddělení
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální oddělení
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální oddělení

3.3.1 Oblasti orientace a jejich obsah

Oblasti orientace a jejich obsah představují 4 kategorie [10]:

- Celoorganizační (celopodniková) orientace se zaměřuje na sdělení informací obecného rázu a je jednotná pro všech pracovníky společnosti a to zpravidla bez charakteru obsahu jejich práce.
- Útvarová orientace, která může být specifikována také jako skupinová či týmová orientace se týká organizační jednotky, nebo právě pracovní skupiny či týmu, kde je dané pracovní místo obsazované pracovníkem. Uvádění detailů a zvláštnosti vyznačující práci v této organizační jednotce jsou obsahově společná pro všechna pracovní místa.
- Orientace na konkrétní pracovní místo je již konkrétní a obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní pozici. [13]
- Sociální adaptace spočívá v zařazení zaměstnance do systému mezilidských vztahů jak na pracovišti, tak v organizaci a právě organizace by měla na tuto adaptaci mys-

let již při výběru zaměstnance tak, aby vybrala uchazeče co nejlépe spolupracujícího v pracovní skupině, a kterého budou spolupracovníci akceptovat. Neméně důležitá je také adaptace na organizační kulturu, která má za cíl pomoci novým pracovníkům orientovat se v existujících sociálních normách a standardech a jejím přizpůsobením se.

3.3.2 Období orientace a jeho časový plán

Jelikož je zaměstnanec v organizaci nový a není seznámen s chodem podniku a pracovními postupy, organizace po něm nemůže chtít, aby např. vše absorboval během jednoho školení. Proto musí být orientace nejenom dostatečně rozložena v čase, ale musí být také zvolena správná forma předávání organizací. Některé organizace mohou být orientovány spíše na sdělování informací na základě písemných dokumentů nebo ústní formu, přičemž by ale měly pamatovat na správný výběr metody ke sdělovaným datům. [13]

Další důležitou částí je formální a věcné vyhodnocování průběhu procesu, založené na časté komunikaci s nadřízeným či personálním útvarem, nebo na anonymních dotaznících či rozhovorech s vybranými uchazeči nebo skupinovými diskuzemi, na kterých jsou účastni nově přijatí zaměstnanci. [13]

3.3.3 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Orientace zaměstnance by nemohla probíhat bez součinnosti vedoucích zaměstnanců a pracovníků. Personalisté disponují největším množstvím informací, které se dotýkají základních zájmů všech. Je to právě personální útvar, který poskytuje novému zaměstnanci při nástupním rozhovoru informace k celopodnikové orientaci a předává informační příručku, která v obecné rovině zaměstnance seznamuje již se zmíněnými informacemi o organizaci, její strukturou, pracovními podmínkami aj. Personalista poté uvede nového pracovníka k jeho vedoucímu organizační jednotky, který sděluje zaměstnanci jeho úkoly a postavení jednotky a předává nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému. Ten pak dále seznamuje zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce. V neposlední řadě je zaměstnanec seznámen s pracovní skupinou, z níž může být zaměstnanci přidělen „patron“, který jej bude zaškolovat do výkonu práce a orientovat se v sociálních vztazích. [7]

Subjekty řízené adaptace plní předem stanovené role:

- přímý nadřízený a patron průběžně sledující výsledky činnosti a integraci nového zaměstnance do pracovní skupiny,
- personalista a patron pravidelně kontrolují proces adaptace, existuje-li plán adaptace, pak i jeho realizaci,
- personalista a patron nebo přímý nadřízený společně s personalistou zpracovávají závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka,
- vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění zaměstnance a společně s personalistou plánuje další jeho kariéru.

3.3.4 Vyhodnocení adaptačního procesu

Výsledkem adaptačního plánu-procesu je orientovanost zaměstnance, kterou charakterizují odvedené výsledky práce z pohledu kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií společně se začleněním se zaměstnance do sociálních vztahů, aktivity a častosti spolupráce s kolegy na pracovišti. [7]

Orientaci nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, popř. patron, vedoucí organizační jednotky nebo spolupracovníci. Jejich hodnocení může být doplněno o vyjádření samotného hodnoceného o jeho postoji k adaptaci, přičemž jeho zhodnocení spokojenosti, integraci může personálnímu útvaru poskytnout cenné informace využitelné ke zdokolení adaptačního programu. [7]

4. SHRNUÍ TEORETICKÝCH

V teoretické části diplomové práce byly využity literární a internetové zdroje společně s odbornými časopisy pro definování a vymezení z jedné hlavní činnosti personálního útvaru získávání, výběru, přijetí a adaptaci zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, která má zajistit, aby organizace měla včas dostatečný počet vhodných uchazečů na volné pracovní místo a to s přiměřenými náklady. [10] Po tomto procesu následuje výběr zaměstnance, tedy toho nejlepšího sazeče mezi vybranými uchazeči o volné nabízené pracovní místo, kteří přicházejí jak z interních tak z externích zdrojů. [16] Přijetí zaměstnanců do pracovního poměru představuje řadu činností, které následují poté, co byl vybraný uchazeč informován o jeho vybrání a uchazeč tuto nabídku akceptoval, přičemž končící datem nástupu zaměstnance na pracovní místo. Přijímání pracovníků můžeme chápat dvojím způsobem a to užším, který zahrnuje pouze procedury s počáteční fází pracovního poměru nebo širší, který užší způsob rozšiřuje i o procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace. [13]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je druhou největší pojišťovnou na tuzemském trhu, která získává řadu ocenění a je součástí koncernu Vienna Insurance Group.

5.1 Viena Insurance Group

Vienna Insurance Group se sídlem ve Vídni, je dnes jednou z největších mezinárodních pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě. Má přibližně 2.000 zaměstnanců a objem pojistného činní přibližně 8,6 mld. Kč. Se svým zaměřením a jasnou strategií internacionalizace v regionu střední a východní Evropy je mezinárodní koncernem se zhruba 50 pojišťovnami ve 24 zemí. Celkem asi 50 % všech skupin pojistného přicházejí ze zemí střední a východní Evropy. [33]

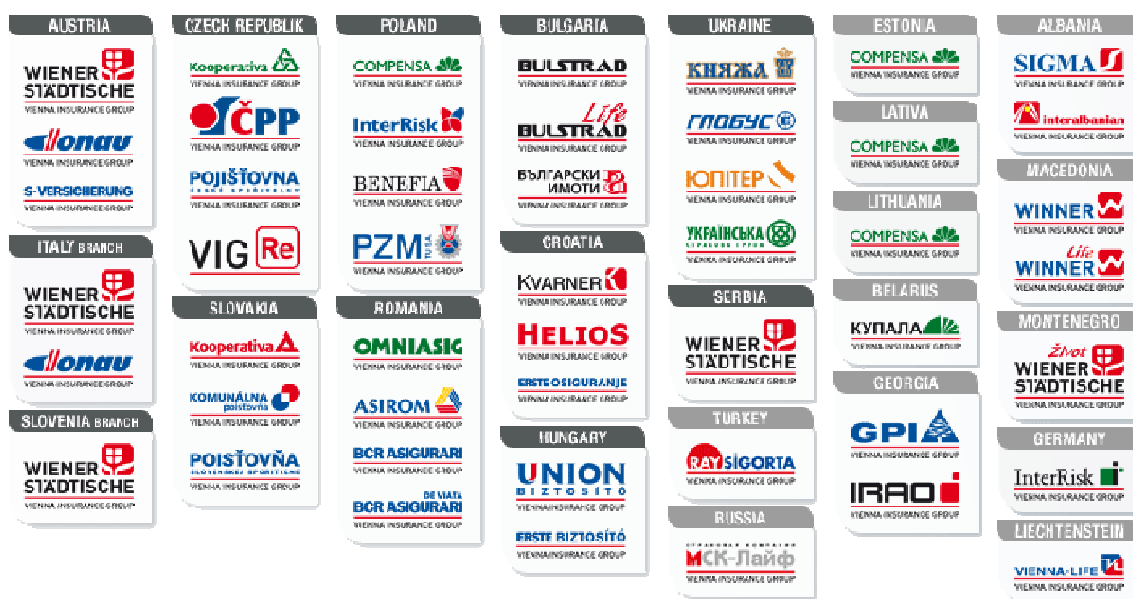
5.1.1 Historie, oblasti podnikání, strategie

Na své počátky historie a tradice Vinna Insurance Group, je tato skupina hrdá již více než 185 let. Společnost se rozrostla z místní pojišťovny do jedné z největších mezinárodních pojišťovacích skupin ve střední Evropě . Kořeny skupiny Vienna Insurance tedy datujeme od roku 1824, kdy pojišťovna vznikla a je nejstarší ze tří pojišťovacích skupin, které dnes tvoří Winer Städtische Wechselseitige Versicherungsanstalt. [32]

Vienna Insurance Group může čerpat z více než 185 lety zkušeností z oblasti pojišťovnictví. Základními kameny úspěšného rozvoje společnosti byly a jsou zejména odpovědné poradenství, inovativní pojistná řešení přizpůsobená na míru jednotlivým klientům, optimální klientský přístup a vynikající služby poskytované pomocí četných distribučních kanálů. V Rakousku jednotlivé společnosti skupiny již po mnoho let nabízí inovativní pojistná řešení šitá na míru zákaznickým potřebám v oblasti životního i neživotního pojištění. Ve střední a východní Evropě vede rostoucí životní úroveň ke zvýšené poptávce po pojištění. Ačkoliv zpočátku byla poptávka nejsilnější po pojištění automobilů a majetku, dnes roste popularita především penzijního a investičního životního pojištění. [39]

Expanze Vienna Insurance Group ve střední a východní Evropě začala v roce 1990, kdy vstoupila na německý a slovenský trh a koupila podíl v nově vzniklé pojišťovně Kooperativa v bývalém Československu.

Od roku 1996 skupina postupně rozšiřovala expanzi směrem do střední a východní Evropy. V letech 1996 a 1999 vstoupila na maďarské, polské a chorvatské pojistné trhy, otevřela pobočku v Itálii a získala společnost v Lichtenštejnsku. V průběhu následujících sedmi let následovaly vstupy na trhy v Rumunsku, Bělorusku, Bulharsku, Srbsku, Slovinsku, na Ukrajině, v Rusku a Gruzii. V roce 2007, Vienna Insurance Group se podařilo dále rozšířit své geografické přítomnosti ve střední a východní Evropě tím, že řídila významné akvizice, a působí od té doby ve 24 zemích. Po vstupu do pojistného trhu v Albánii, Makedonii a Turecku, Vienna Insurance Group se také stala aktivními ve třech zemích Evropské unie v Estonsku, Lotyšsku a Litvě. [34]



Obr. 1. Vienna Insurance Group. [39]

Na začátku roku 2008 Vienna Insurance Group získala celou pojišťovací skupinu Erste Bank v Rakousku, České republice, Slovensku, Maďarsku, Chorvatsku a Rumunsku. V důsledku této akvizice, Vienna Insurance Group se zvedla k nejvyšší pozici mezi pojišťovny, které jsou mezinárodně působící v regionu střední a východní Evropy a je předním poskytovatelem životního pojištění. [34]

Vienna Insurance Group se zaměřuje na dosahování dlouhodobého soustavného růstu pojistného a zisku a stanovila si následující cíle: posílit svou vedoucí pozici v Rakousku a vytrvale rozšiřovat své pojišťovací aktivity v dynamicky rostoucím regionu střední a východní Evropy. Vienna Insurance Group již mnoho let uplatňuje jasnou strategii hodnotově orientovaného růstu. Hlavním cílem je přitom dosažení pozice lídra. To se týká skupiny jako celku, jejího managementu i každého zaměstnance. [35, 37]

Skupina staví na jasné strategické orientaci se silnou pozici na trhu, vynikajícím přístupem k zákazníkům prostřednictvím mnoha distribučních kanálů, systematickým využíváním synergických efektů ,diverzifikací napříč trhy a produkty přispívá k solidní podnikatelské struktuře. [35, 37]

5.1.2 Risk Management společnosti

Risk Management VIG Skupina Vienna Insurance Group se profesionálně zabývá klíčovými kompetencemi s rizikem. Jedním ze základních povinností řízení rizik Vienna Insurance Group je zajistit, aby závazky přijaté na základě pojistné smlouvy byly dodrženy po celou dobu pojištění.

Rizika neživotní pojištění jsou primárně spravovány pomocí pojistně-matematických modelů pro stanovení poplatků a sledování průběhu nároků, jakož i pokynů týkající se převzetí pojistných rizik. Nejdůležitější pojištění rizika v životním a zdravotním pojištění jsou primárně biometrických rizik, jako je naděje dožití, pracovní neschopnost, nemoc a potřeby pro ošetrovatelskou péči. Pro řízení těchto rizik, upisování, Vienna Insurance Group vytvořila rezervy na budoucí placení pojištění.

Vienna Insurance Group omezuje její potenciál odpovědnosti z pojišťovací činnosti tím, že předává některá rizika na mezinárodní zajišťující trh. Toto zajištění se šíří pokrytím přes velké množství různých mezinárodních zajišťoven. [36]

V roce 2008 Vienna Insurance Group založila vlastní zajišťovací společnost v České republice. Vznik společnosti VIG Re, která má sídlo v Praze, je opět jasným signálem pro střední a východní Evropu, že je hlavním trhem společnosti Vienna Insurance Group. [33]

5.2 Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, je součástí koncernu Vienna Insurance Group a je druhou největší pojišťovnou na tuzemském trhu.

Tab. 3. Údaje o složení akcionářů pojišťovny, údaje o akcionářích pojišťovny. [36]

Obchodní firma	Právní forma	Adresa sídla	Podíl na základním kapitálu	Podíl na hlasovacích právech
VIENNA INSURANCE GROUP AG, Wiener Versicherung Gruppe	a.s.	Schottenring 30 A-1010 Wien	96,32 %	92,64 %
VLTAVA majetkovopravní a podílová spol. s r.o., Praha	s.r.o.	Praha Radlická 14, PSČ 150 00 5	2,07 %	4,13 %
Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha		Praha 1, Václavské náměstí 831, PSČ 110 00	1,61 %	3,23 %

Společnost byla založena v roce 1991 jako první komerční pojišťovna na území bývalého Československa. Je univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké korporace a její podíl na celkovém předepsaném pojistném v ČR je 22 %. [27]

Tab. 4. Základní údaje o pojišťovně. [36]

Obchodní firma:	Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
Právní forma:	Akciová společnost
Adresa sídla:	Praha 1, Templová 747, PSČ 110 01
Identifikační sídlo:	471 16 617
Datum zápisu do obchodního rejstříku:	1.3.1993
Výše základního kapitálu zapsaného v obchodním rejstříku:	3 mld. Kč
Výše splaceného základního kapitálu:	3 mld. Kč

5.2.1 Rozsah služeb

Služby společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group lze rozdělit do pěti kategorií:

- pojištění osob a cestovní pojištění,
- pojištění vozidel,
- pojištění majetku občanů,
- pojištění malých a středních podnikatelů, pojištění průmyslu a podnikatelů, pojištění hrazené zaměstnavatelem, pojištění firemních vozidel, zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele,
- pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli, pojištění právní ochrany a program pro pojištění měst a obcí.

5.2.2 Základní hospodářské ukazatele

Poslední rok 2010 poznamenal společnost znatelným propadem v neživotním pojištění, zejména pojištění vozidel. To úzce souviselo především s nízkými prodeji aut v důsledku ekonomické stagnace. Velice nepříznivě celý pojistný sektor také zasáhly živelné pohromy. Růst naopak pojišťovna zaznamenala v životním pojištění, zejména u jednorázových produktů. Zde se zcela jasně projevil vliv snížení státní podpory u stavebního spoření.

Kooperativa v roce 2010 dosáhla předepsané pojistné ve výši 30,9 miliardy Kč, což je nepatrně nižší výsledek než v roce 2009. Negativně se na tom projevil zejména propad v neživotním pojištění, kde předepsané pojistné meziročně kleslo o 3,3 % na 22,5 miliardy Kč. Naproti tomu Kooperativa úspěšně rostla v životním pojištění, kde s předepsané pojistné zvýšilo o 8,6 % na 8,4 miliardy Kč.

Ke konci roku 2010 Kooperativa ve svém portfoliu měla 2,03 miliony klientů a celkový počet pojistných smluv přesáhl 4 miliony. Celkem v roce 2010 Kooperativa vyřídila přes 553 tisíc pojistných událostí, což je o 8 % více než v roce 2009. Ke konci roku 2010 ve společnosti pracovalo 3 754 zaměstnanců, tj. o 94 zaměstnanců méně než ke konci roku 2009. [39]

5.2.3 Obchod

Zvláštní pozornost v rámci obchodu byla v roce 2010 věnována opět nejen uzavírání nových smluv, ale též stabilizaci kmenů, omezení storen a snížení chybovosti u uzavřených pojistných smluv. Spolupráce s pojišťovacími zprostředkovateli je v Kooperativě již tradičně na velmi dobré úrovni. Spolupráce s pojišťovacími makléři je úspěšná zejména v oblasti pojištění průmyslových a podnikatelských rizik. Nejvýznamnějšími partnery mezi pojišťovacími makléři jsou společnosti Renomia, a.s., Aon Stach Group, RESPECT, a.s., INPOL, a.s., GrEco nebo MARSH, s.r.o., INSIA a.s.

Intenzivně se rozvíjela též v roce 2010 spolupráce s pojišťovacími zprostředkovateli – sítěmi. Zde je nejvíce kladeno na oblast životního pojištění. Mezi nejvýznamnější pojišťovacími zprostředkovateli – sítě, kteří spolupracují s Kooperativou, patří především KAPITOL pojišťovací a finanční poradenství, a.s., dále pak ASTORIE a.s., ZFP akademie, a.s., OVB Allfinanz, a.s., Fincentrum a.s., AWD Česká republika s.r.o., Broker Consulting, a.s., Partners For Life Planning, a.s. nebo Broker Trust, a.s.

Strategickým partnerem je pak Česká spořitelna. Díky České spořitelně a jejím distribučním cestám se v roce 2010 výrazně navýšil prodej cestovního a majetkového pojištění Kooperativy. Kooperativa je pro Finanční skupinu České spořitelny nejvýznamnějším externím dodavatelem penzijního připojištění, stavebního spoření a hypotečních úvěrů. Významnou výhodou spolupráce s Finanční skupinou České spořitelny je komplexnost nabídky pro klienty. Kooperativa dokáže svým klientům nabídnout zabezpečení jejich finančních potřeb z jednoho místa. Úspěšně se také rozvíjí spolupráce v dalších oblastech, například zjednodušení plateb pojistného pro klienty, vzájemné benefity nebo vzájemné zaměstnanecké výhody. [39]

6. ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP A PROCESU JEJICH ADAPTACE

6.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit systém současného vyhledávání a výběru nových zaměstnanců a procesu jejich adaptace, zjistit jeho přednosti a nedostatky a na základě této analýzy navrhnout společnosti vhodné řešení situace.

Důvodem analýzy je návrh projektu pro Agenturu Střední Morava, která je nespokojena s úrovní svého výběrového řízení a chce dále podporovat zdroj získávání obchodních poradců na základě doporučení stávajících zaměstnanců.

Autorkou diplomové práce byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Volba metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů na základě doporučení uchazeče jiným stávajícím zaměstnancem je nejefektivnější.

Hypotéza č. 2: Výběrového pohovoru se účastní personalistka, vedoucí pobočky a vybraný patron nových pojišťovacích poradců.

Hypotéza č. 3: Účastníci výběrové komise mají vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů nebo jsou alespoň vyškoleni.

Hypotéza č. 4: Proces získávání a výběru zaměstnanců je průběžně sledován a hodnocen.

6.2 Metody sběru dat

- 1) Dotazník - pro zjištění úrovně vedení získávání, výběru, přijímání a adaptace byl proveden autorkou diplomové práce dotazníkový průzkum mezi stávajícími zaměstnanci. Autorka chtěla provést dotazníkový průzkum i s uchazeči o pracovní místo, kteří jej získali, ale od firmy odešli, ale také s uchazeči, kteří se o pracovní místo ucházeli, ale neuspěli. Toto ovšem nebylo Agenturou Střední Morava umožněno.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění, z jakých zdrojů se uchazeči dozvěděli o nabídce zaměstnání, zda proces pohovoru probíhá po formální stránce správně a v neposlední řadě spokojenost pojišťovacích poradců s přidělenými patrony.

Dotazník uvedený v příloze PI vytvořený autorkou diplomové práce pomocí programu Dokumenty Google obsahoval 20 otázek a byl rozeslán elektronicky pomocí emailu 120 náhodným současným zaměstnancům Agentury Střední Morava (celkový počet pojišťovacích poradců činní 205, z korespondentů dotazníku byli vyloučeni pojišťovací poradci na dovolené). Respondenti mohli dotazník vyplnit do 10 dnů od rozeslání informujícího emailu s odkazem na dotazník od zástupce obchodního ředitele.

Tab. 5. Vyhodnocení dotazníku [vlastní zpracování]

Celkem rozdaných dotazníků	120	100%
Celkem vrácených dotazníků	81	68% ze 120
Celkem správně vyplněných dotazníků	77	64% ze 120

Analýza a prezentace výsledku dotazníku je vždy uvedena v jednotlivých kapitolách zabývajících se analýzou získávání, výběru, přijímání a adaptace obchodních zástupců, celé vyhodnocení dotazníku je uvedeno v příloze P II.

- 2) Rozhovor – touto metodou bylo provedeno 5 stěžejních rozhovorů každý v délce cca 90 minut se zástupcem obchodního ředitele, který byl kontaktní osobou pro autorku diplomové práce a předával ji veškeré informace a podklady pro analýzu současného stavu získávání, výběru, přijímání a adaptace obchodních zástupců. Dále byl autorkou diplomové práce proveden rozhovor s personalistkou společnosti a s patronem pojišťovacích poradců, oba rozhovory v délce 20 minut za přítomnosti zástupce obchodního ředitele.
- 3) Pozorování – autorka diplomové práce se zúčastnila dvou výběrových řízení na pozici pojišťovacího poradce, na kterých byli v komisi výběrového řízení dále účastní zástupce obchodního ředitele, personalistka agentury a zástupce metodiků a podpory prodeje. Využitím metody pozorování autorka diplomové práce mohla sama zhodnotit systém procesu výběrového řízení.
- 4) Vnitropodnikové směrnice a interní materiály – touto metodou autorka diplomové práce sbírala informace o základních údajích firmy, historii, postavení na trhu, obchodních partnerů a personálních údajů. Konkrétně se jednalo o výroční zprávy

společnosti, vnitropodnikovou směrnicí o výběrovém řízení a přijímání pracovníků a exportů údajů o nástupech pojišťovacích poradců z personálního systému IPIS.

6.3 Agentura Střední Morava společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group a systém personálního řízení

Lidské zdroje patří mezi klíčovou oblast úspěšné společnosti, a proto se Kooperativa touto oblastí zabývá v co nejširším měřítku a neustále hledá nové a efektivnější způsoby poskytování kvalitního personálního servisu. [38]

Kooperativa jako jedna z mála pojišťoven na českém trhu využívá k prodeji pojištění jak síť vlastních pojišťovacích poradců, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru, tak síť spolupracujících pojišťovacích zprostředkovatelů.

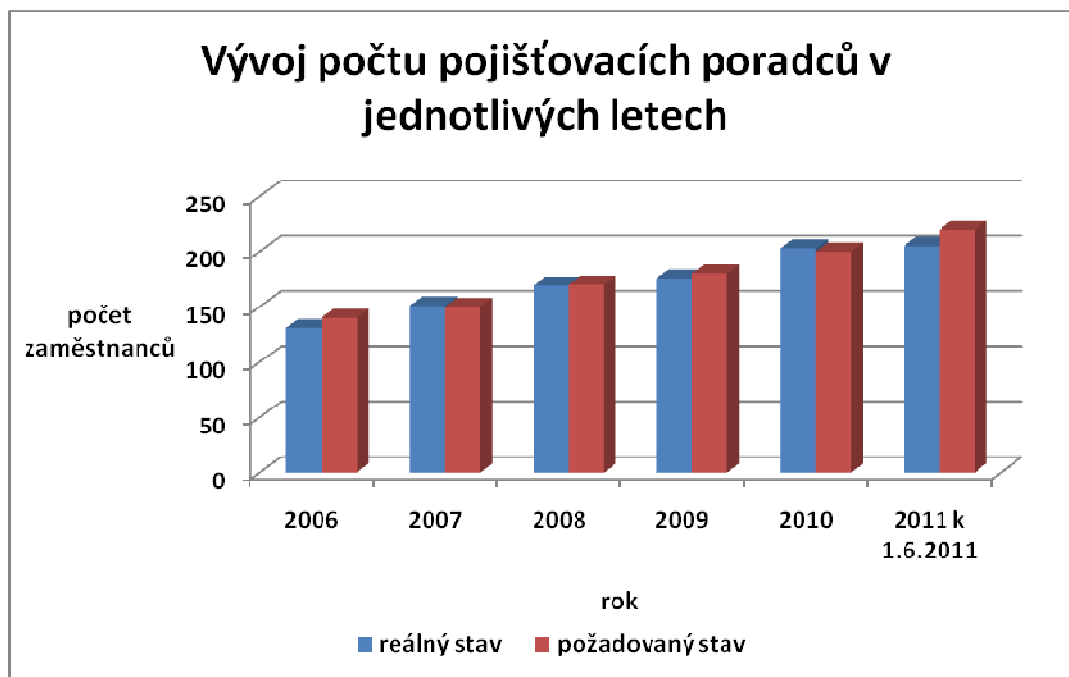
Na konci roku 2010 pro Kooperativu pracovalo 1535 poradců, z toho 28 na pozici generálních reprezentantů (skupina pojišťovacích poradců s nadstandardními výkony). Na celkové produkci Kooperativy se síť vlastních pojišťovacích poradců podílela z 34,9 %. V roce 2010 prošla tato síť změnami, které směřovaly k posílení její pozice. Důležitou proměnou prochází řízení výhradních pojišťovacích zprostředkovatelů, a to prostřednictvím nového systému řízení nazvaného Podnikatelská vize, do které bylo na konci roku 2010 zařazeno více než 800 ziskatelů. [39]

Mezi úspěšné projekty personálního úseku patří roční program Trainee, určený pro absolventy vysokých škol. Trainee běží již 4. rokem a od samého začátku do něj bylo zapojeno kolem 86. absolventů, kteří po jeho ukončení našli své pracovní uplatnění v Kooperativě. Orientace na absolventy VŠ je dále posílena spoluprací s vysokými školami. Jedná se především o možnost poskytovat konzultace studentům k jejich diplomovým nebo bakalářským pracím a vyhledávat mezi studenty soutěže na odborné téma. Společně s projektem Spolupráce s vysokými školami reprezentuje Kooperativu jako prestižního zaměstnavatele na veletrzích pracovních příležitostí po celé České republice. [38, 39]

Přes snahy společnosti rozvíjet personální útvar skrz celou organizaci ovšem Agentura Střední Morava má pouze jednu personalistku, která přebírá všechny činnosti a s centrálním útvarem v Praze spolupracuje velmi zřídka. V tomto autorka diplomové práce spatřuje nedostatek, který způsobuje nedetailnost řešení veškerých personálních procesů.

6.4 Analýza současné struktury pojišťovacích poradců

Agentura Střední Morava stále rozšiřuje své portfolio pojišťovacích poradců a jak lze vidět na obr. 2., se stále navyšuje. K 1.6.2011 činil stav 205 pojišťovacích poradců. Plánování počtu pojišťovacích poradců je činností personálního úseku na základě prodejních plánů agentury.



Obr. 2. Vývoj počtu pojišťovacích poradců v jednotlivých letech. [36]

V procentuelním rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání mají zaměstnanci se středoškolským vzděláním největší převahu, a to 58 %. Tento podíl se ale oproti předchozím rokům snížil, jelikož se zvýšil podíl pojišťovacích poradců s vysokoškolským vzděláním.



Obr. 3. Relativní četnost rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. [36]

6.5 Analýza systému získávání pojišťovacích poradců

Agentura Střední Morava vyhledává uchazeče na pozici pojišťovacího poradce, který splňuje tyto požadavky:

- minimálně ukončené středoškolské vzdělání,
- znalost práce na PC (uživatelská znalost Microsoft Office),
- zkušenost s přímým prodejem (finanční produkty nejsou podmínkou),
- velmi dobré komunikační schopnosti, reprezentativní vystupování, obchodní nadání,
- proaktivní přístup,
- řidičský průkaz skupiny B,
- trestní bezúhonnost.

Tyto požadavky také uplatňuje v požadavcích při aktivním a pasivním přístupu získávání pojišťovacích poradců.

Mezi pasivní příklady získávání agentura zařazuje:

- inzerce na svých webových stránkách
- inzerce na internetových portálech (jobs.cz a práce.cz),
- inzerce v médiích (tisk, rádio),

- reklamní letáky na úřadech práce, obcích, magistrátech.

Mezi aktivní příklady získávání agentura zařazuje:

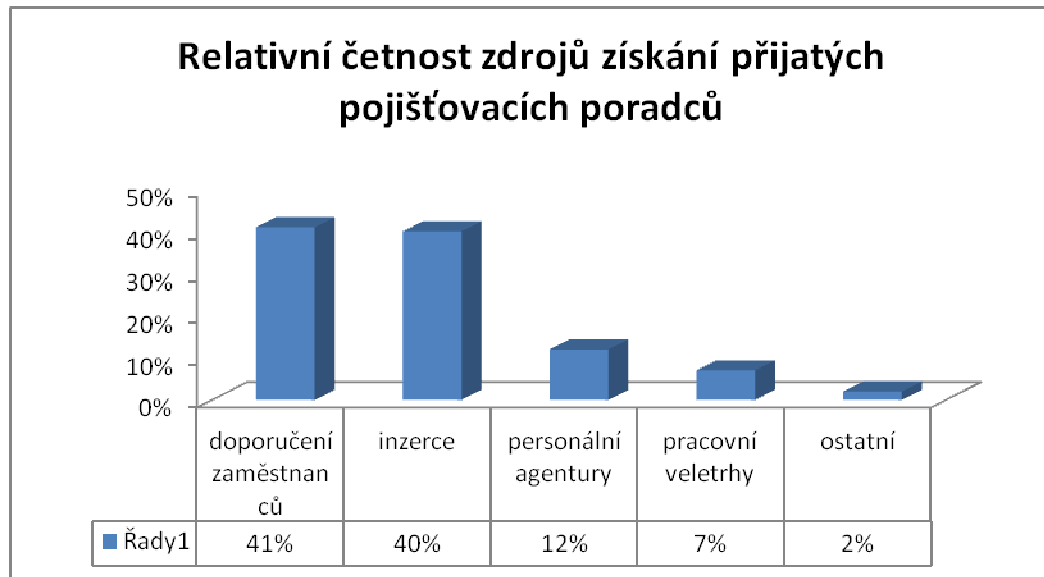
- osobní setkání s pracovníky úřadů práce,
- veletrhy (pracovní, VŠ),
- oslovování v terénu (prodavačky, knihovnice, kadeřnice) za účelem umožnění výlepu letáků,
- aktivní vyhledávání z bezprostředního okolí (známí, rodina, atd.) společně s kontakty na doporučení,
- marketingové akce (den dětí, Hanácké slavnosti),
- využití služeb personální agentury,
- ankety.

Pasivní získávání pojišťovacích poradců přináší: větší přísun životopisů uchazečů, rychlou formu získávání, úsporu času a také oslovuje širší skupinu lidí. Nevýhodou ovšem bývá vyšší cena, často nekvalitní životopisy a uchazeči, kteří nemají zájem o pozici pojišťovacího poradce a zařizují si pouze "razítko" pro ÚP, popř. často nepochopení inzerované pozice.

Aktivní přístup získávání zaměstnanců podporuje kvalitní prezentaci pracovní pozice, zaměření na vybranou skupinu lidí a tímto vyšší kvalitu kandidátů. Záporům tohoto přístupu je časová náročnost a menší přísun uchazečů, což bohužel nelze kvantitativně vyhodnotit, jelikož agentura neprovádí záznamy o celkovém počtu uchazečů a jejich příslušnosti ke zdrojům získávání zaměstnanců.

Jako nejlepší zdroj získání zaměstnanců agentura hodnotí právě doporučení stávajících zaměstnanců, který také nejvíce využívá (viz obr. 4., str. 52), a chce tento zdroj získávání zaměstnanců dále podporovat a rozvíjet.

Za rok 2009 a 2010 bylo z celkového počtu přijatých pojišťovacích poradců přijato právě 41 % zaměstnanců, kteří se dozvěděli o této pracovní pozici od současného zaměstnance, druhou největší skupinu zastupují noví pojišťovací poradci, kteří se o pracovní pozici dozvěděli na základě inzerce.

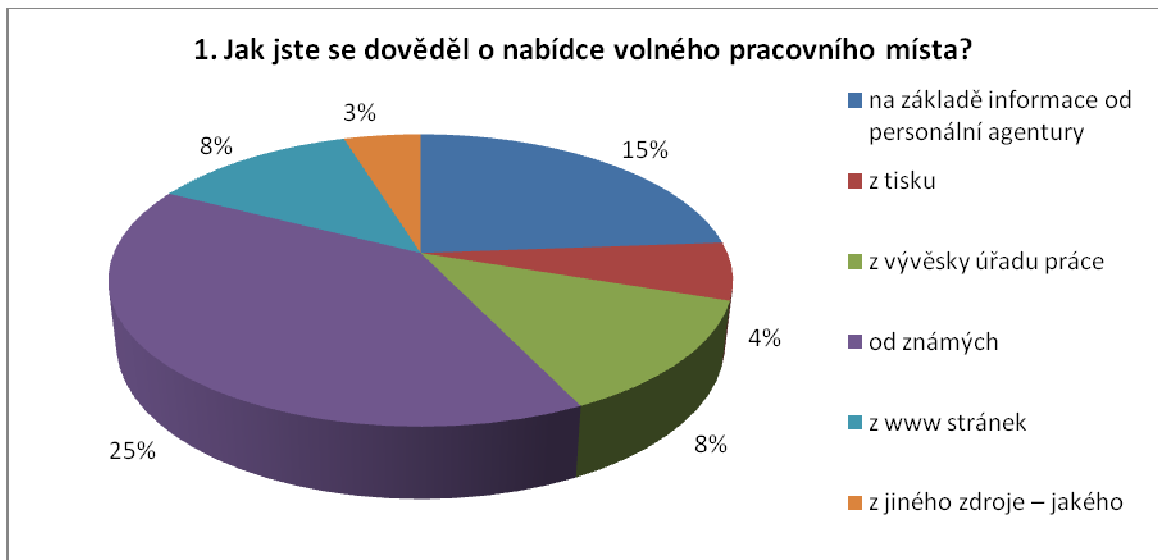


Obr. 4. Relativní četnost zdrojů získání přijatých pojišťovacích poradců za rok 2009, 2010. [36]

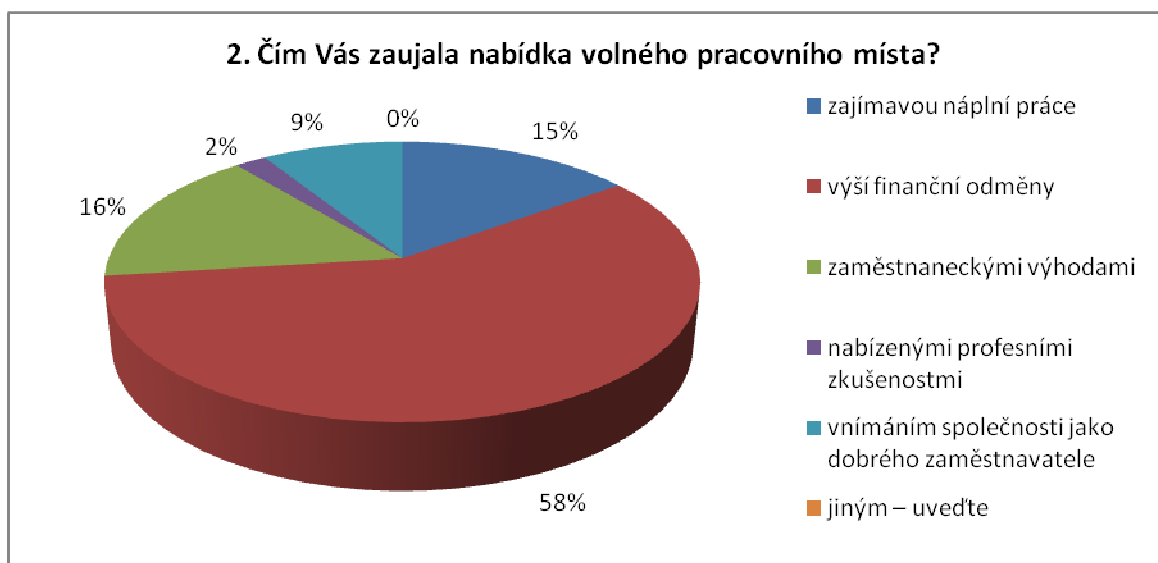
Jako motivací potenciálních uchazečů o pracovní místo agentura využívá:

- zaměstnání na hlavní pracovní poměr, kdy společnost jako jediná na trhu tuto možnost nabízí,
- volné dny – týden dovolené navíc, sick days, charita day – volno na charitativní výpomoc,
- dále finanční přítomnost a budoucnost – příspěvek na stavování, půjčky pro účely bydlení, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, slevy ve vybraných lázních, hotelích a penzionech v Česku,
- vzdělávání - v prezenčních kurzech, e-learning, učení na pracovišti,
- v neposlední řadě práci v perspektivní a stabilní společnosti.

Z dotazníkového šetření dále bylo zjištěno v oblasti získávání pracovníků následující:

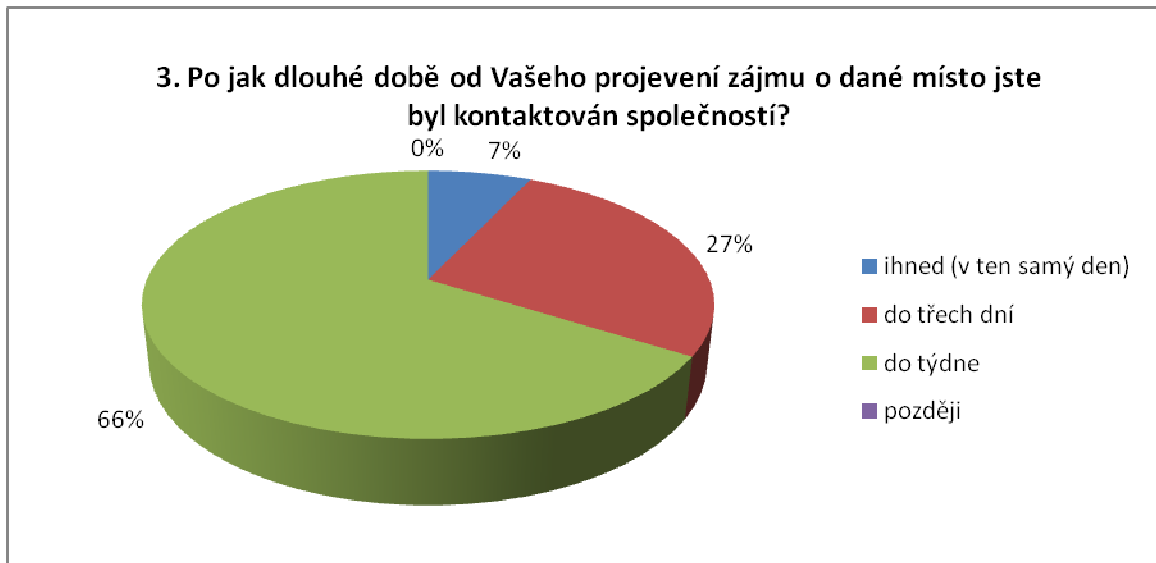


Obr. 5. Zdroj oslovení uchazeče. [vlastní zpracování]



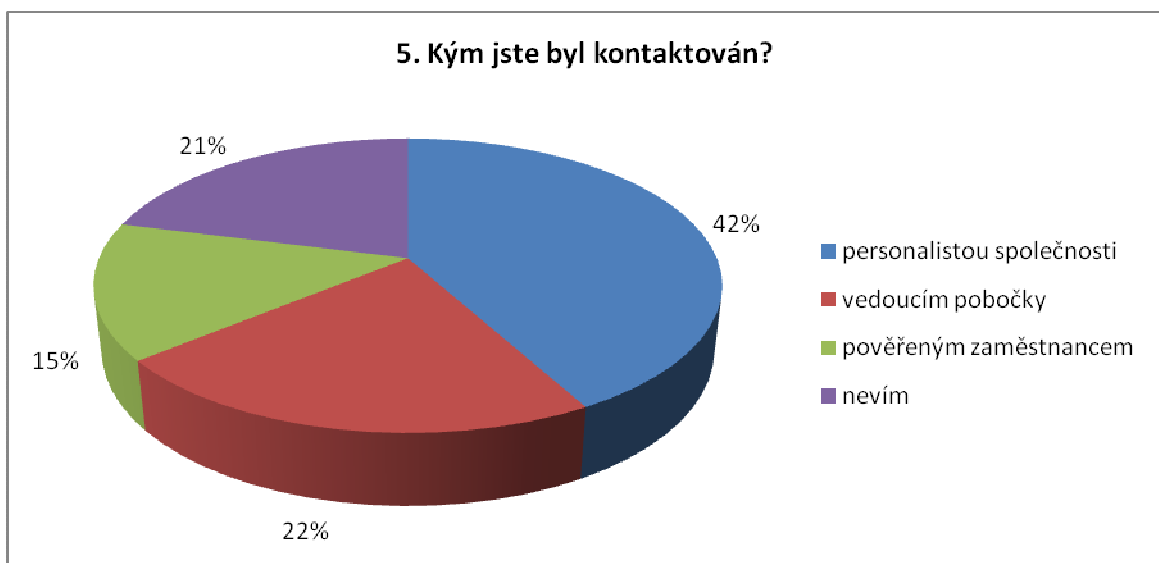
Obr. 6. Zjištění, co uchazeče zaujalo na pracovní nabídce. [vlastní zpracování]

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 8 % uchazečů se o pracovním místě dozvědělo z webových stránek agentury, toto může souviset s pouze 9 % uchazeči, které nabídka pracovního místa zaujala z důvodu vnímání společnosti jako dobrého zaměstnavatele.



Obr. 7. Zjištění dob kontaktování uchazeče. [vlastní zpracování]

Jako kladnou část procesu získávání autorka diplomové práce shledává velký počet uchazečů, které organizace kontaktovala pro účast výběrového řízení, a to 27 % do třech dní.



Obr. 8. Zjištění osoby, kterou byl uchazeč kontaktován. [vlastní zpracování]

Kontaktování uchazeče dle vnitřní směrnice agentury by mělo probíhat hlavně v rámci personálního oddělení, nicméně 37 % uchazečů bylo kontaktováno jinou osobou.



Obr. 9. Zjištění možnosti výběru dat a časů pohovoru uchazečem. [vlastní zpracování]

To, že agentura pořádá výběrová řízení pouze každé druhé úterý v sudém měsíci, se negativně projevilo v dotazníkovém šetření, a to přesněji celým 43 % uchazečů nebyla dána možnost výběru z nabídky dat a časů pohovoru.

6.6 Analýza systému výběru pojišťovacích poradců

Bylo stanoveno, že komise výběrového řízení se bude skládat z obchodního ředitele nebo jeho zástupce, dále zástupce metodiků a podpory prodeje a personalistkou agentury. Ovšem složení komise výběrového řízení nebývá vždy úplné a dále autorka diplomové práce spatřuje dle rozhovoru s patronem nových pojišťovacích poradců nedostatek v tom, že právě tyto patroni se nemohou podílet na výběru nových zaměstnanců, které budou provázet v prvních měsících nového zaměstnání.

Při pohovoru jsou kladeny požadavky na pracovní pozici:

- osobnostní profil kandidáta – vzhled, image, citlivost, nadšení, flexibilita, sebedůvěra, týmový duch, ochota k rozvoji,
- obchodní předpoklady – komunikace, generování kontaktů, navázání vztahu, srozumitelné vyjádření, cílevědomost, vytrvalost, odolnost vůči stresu,
- odborné znalosti – pojišťovací znalosti, prodejní techniky, ovládání PC, telefonování, jazykové znalosti, všeobecný přehled,

- schopnost řešení problémů – intelektuální schopnosti, praktický přístup k problémům, dobrý úsudek, kreativita, improvizace, práce s čísly, schopnost strukturovat.

Požadavky jsou jasně dány a personalistka agentury má přichystaný typ otázek, podle kterých zjistí, zda tyto požadavky uchazeč o pracovní místo splňuje. Struktura pohovoru je tedy dána ze strany personalistky, která má dle autorky diplomové práce na základě pozorování na výběrovém řízení přichystaný scénář průběhu výběrového řízení téměř do detailů.

Autorka diplomové práce spatřuje nedostatek v nepřipravenosti zástupce metodiků a podpory prodeje na základě pozorování na výběrovém řízení. Zástupce metodiků a podpory prodeje nemá dle zástupce obchodního ředitele vždy dopředu připraveny podklady k jednotlivým uchazečům a tudíž nemá ani připravené žádné otázky. Otázky vždy tvoří spontánně na místě, což může být dle zástupce obchodního ředitele také způsobeno tím, že nemá žádné vzdělání ani školení v oblasti řízení lidských zdrojů či alespoň výběru zaměstnanců.

Následně po diskusi komise s uchazečem vyplňuje uchazeč Dotazník uchazeče o zaměstnání v Kooperativě, pojišťovně, a.s. (viz příloha P III) a Thomasův test (viz příloha P IV), s jehož pomocí se snaží komise výběrového řízení provést analýzu osobního profilu. Vzor Thomasova testu agentura dala autorce diplomové práce k dispozici, nicméně jak probíhá jeho vyhodnocení a co se tímto testem sleduje, agentura nesdělila.

Následně je uchazeči poděkováno za účast na výběrovém řízení a je mu sděleno, že o výsledku výběrového řízení bude telefonicky vyrozuměn personalistkou společnosti.

Autorka spatřuje příležitost výběru pojišťovacích poradců pomocí assessment centra, kterého některé agentury obzvláště v Čechách využívají. Personalisté těchto agentur pak mohou Agentuře Střední Morava předat potřebné know – how.

Nedostatkem v procesu získávání a výběru na základě provedené analýzy vnitropodnikových dokumentů autorka diplomové práce poukazuje na nedostatečné hodnocení procesu získávání pojišťovacích poradců. Agentura nesleduje, kolik uchazečů se ozvalo na základě kterého inzerátu, kolik z nich bylo pozváno na pohovor. Sledováno je pouze z jakých zdrojů byl daný uchazeč přijat a v případě odchodu zaměstnance datum ukončení pracovního poměru.

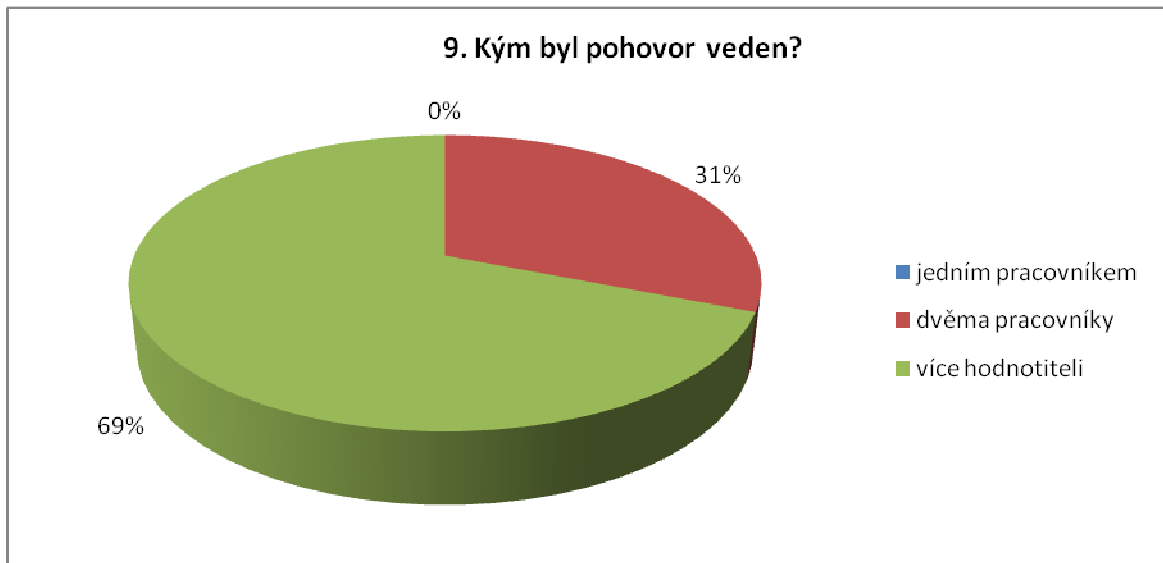
Přestože agenturu trápí vysoká fluktuace pojišťovacích poradců 24 % [36], nemůže být důkladně analyzována a řešena právě z důvodu nedůsledného sledování jejich příčin.

Z dotazníkového šetření dále bylo zjištěno v oblasti výběru pracovníků následující:



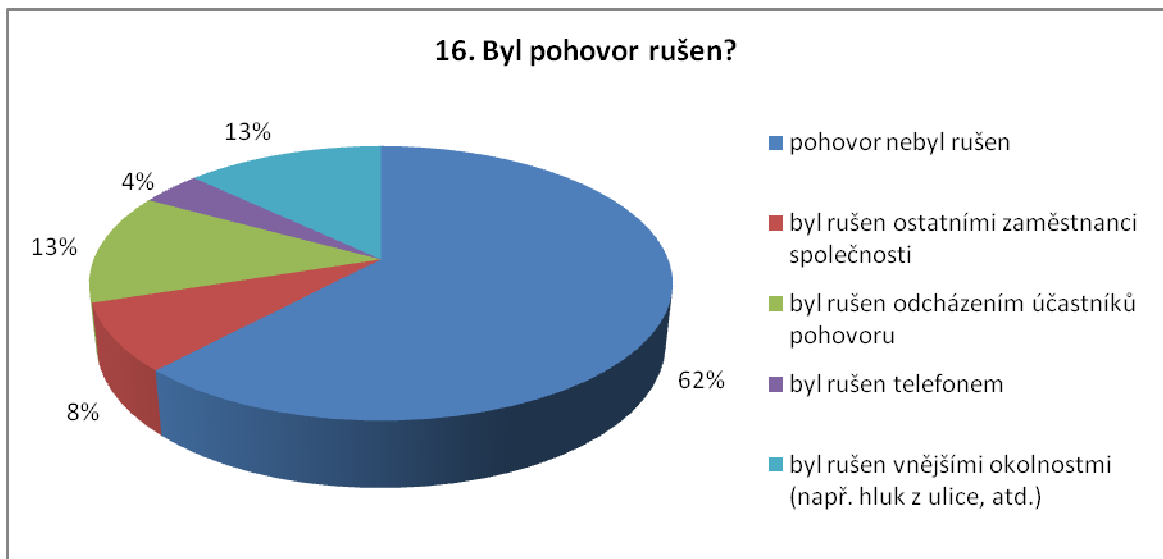
Obr. 10. Zjištění včasnosti zahájení pohovoru. [vlastní zpracování]

Z další části dotazníkového šetření zaměřenou na oblast výběru pracovníků může autorka diplomové práce prezentovat, že po příchodu do společnosti uchazeč v 18 % čekal na zahájení pohovoru, toto může autorka také potvrdit z pozorování na výběrové řízení, na kterém byla přítomna. Časy pohovorů jsou posouvány na pozdější dobu z důvodu čekání na všechny účastníky výběrové komise a nestejnou dobou trvání každého pohovoru.



Obr. 11. Zjištění počtu účastníků výběrové komise. [vlastní zpracování]

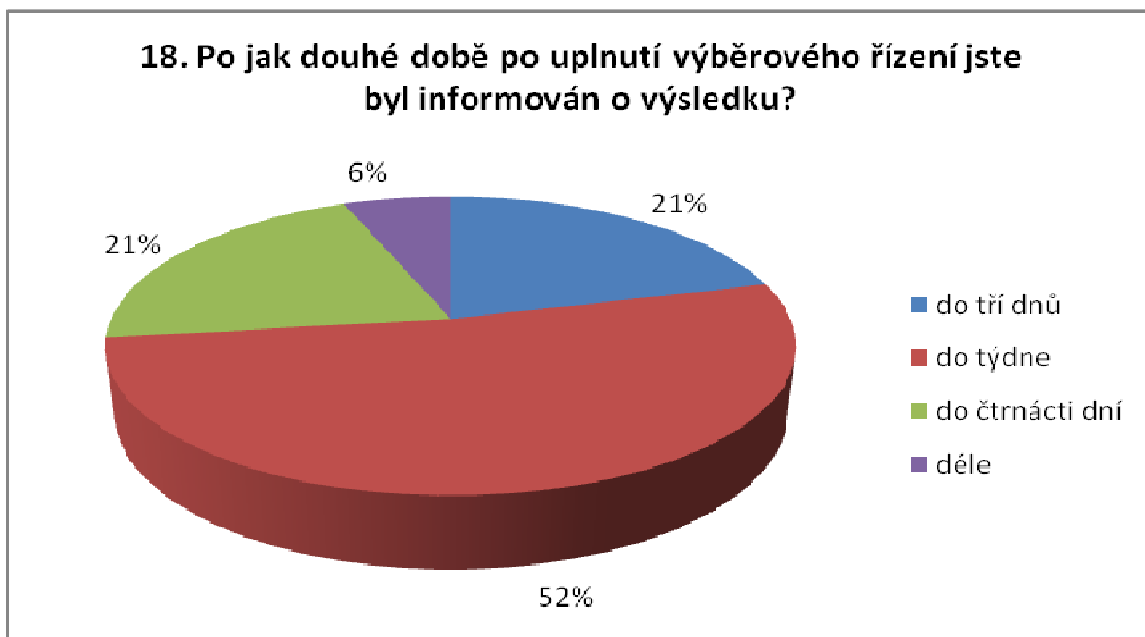
Přestože bylo stanoveno, že komise výběrového řízení se bude skládat z obchodního ředitele nebo jeho zástupce, dále zástupce metodiků a podpory prodeje a personalistkou agentury, analýza výsledku dotazníků uvádí, že skoro jedna třetina uchazečů (31 %) měla pohovor pouze se dvěma účastníky výběrové komise.



Obr. 12. Zjištění rušení při pohovoru. [vlastní zpracování]

Samotný pohovor pak byl u 38 % uchazečů rušen. Zde na základě pozorování na výběrovém řízení může autorka doplnit, že se opravdu jedná o okolní vnější ruch z ulice, jelikož zasedací místnost, kde se výběrové řízení koná, je orientována do rušné ulice a obzvláště v teplých měsících, kdy jsou otevřeny okna, byl ruch projíždějících aut velmi rušivý. Dále

na dveřích, či nějaké vývěsce u zasedací místnosti chybí informace, že v zasedací místnosti právě probíhá výběrové řízení pro zabezpečení, že do místnosti nebude nikdo vcházet.



Obr. 13. Zjištění doby vyrozumění o výsledku výběrového řízení. [vlastní zpracování]

Analýza dotazníkového šetření dále pozitivně vyhodnotila kontaktování uchazeče o výsledku výběrového řízení do jednoho týdne u 52 % uchazečů.



Obr. 14. Zjištění naolnění očekávání z inzerce oproti prezentaci na výběrovém řízení. [vlastní zpracování]

Přestože analýza dotazníkového šetření ukázala, že 68 % respondentů zodpovědělo, že práce pojišťovacího poradce nespĺňovala jejich očekávání na základě inzerce nabídky

práce, autorka diplomové práce po analýze letáků a webových stránek shledává, že inzerce byla sestavena správně, viz příloha P IV.

6.7 Analýza systému přijímání pojišťovacích poradců

O přijetí do pracovního poměru rozhoduje výběrová komise a o rozhodnutí uchazeče informuje personalistka agentury.

První pracovní den je vždy následující lichý měsíc po výběrovém řízení, což dává možnost uchazeči skoro celý měsíc na odmítnutí pracovní nabídky např. z důvodu okamžitého nástupu u jiné společnosti.

Mezi pracovně právní dokumenty, které obdrží pracovník v den nástupu, patří pracovní smlouva, mzdový výměr a informace ve smyslu ustanovení § 32 odst. 3 zákoníku práce.

Oproti tomu musí nově přijatý zaměstnanec doložit nespočet jiných podkladů a potvrzení: 2x foto (formát na pas), souhlas se zpracováváním osobních údajů, vč. životopisu, osobní data zaměstnance, maturitní vysvědčení, či vysokoškolský diplom, pokud je uchazeč invalidní a nebo má ZPS – doložit kopii rozhodnutí, prohlášení mlčenlivosti – odměňování, originál výpisu z rejstříku trestů ne starší 3 měsíce, dohodu o srážkách ze mzdy – stravenky, prohlášení uživatele - pravidla používání informačního systému, záznam o provedení lékařské prohlídky, kopii karty od bankovního účtu -zasílání výplaty na správný účet, prohlášení o platnosti řidičského oprávnění, zápočtový list(y) za posledních 12 měsíců, nebo potvrzení Úřadu práce, nebo potvrzení OSSZ, místopřísežné prohlášení, že nebyl na ÚP a platil si zdravotní pojištění, dále prohlášení poplatníka daně z příjmů a potvrzení o převzetí (a prostudování) materiálu k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, požární ochraně a seznámení s vnitropodnikovými normami.

První pracovní den začíná vždy v zasedací místnosti agentury s programem. Jeho náplní je prezentace k nástupu, ve kterém se noví zaměstnanci dozvědí základní informace o společnosti, personální záležitosti, vyřídí administrativní záležitosti, které souvisí s výše uvedenými podklady a potvrzeními, která musí pojišťovací poradci doložit.

6.8 Analýza systému adaptace pojišťovacích poradců

Adaptace pracovníka v agentuře se může vymežit na jeden celý rok, kdy probíhá řada školení při zařazování pojišťovacího poradce do běžného režimu práce. V základním vstupním školení se nováček seznámí se společností jako takovou, jejími vizemi a strategiemi.

Dále se pokračuje v důkladném školení v Milevsku, které probíhá 3. a 5. týden v zaměstnání a je zaměřeno na produkty, prodejní dovednosti, psychologii zákazníka, territory management, řízení času a organizaci práce, image obchodníka, reklamu a image firmy, zásady společenského jednání a marketingovou strategii.

V případě, že pojišťovací poradce je přítomen v agentuře, popř. v oblastní kanceláři, věnuje se mu přidělený patron, který je novému pojišťovacímu poradci k dispozici se svými zkušenostmi, doplňováním informací a v neposlední řadě také hodnocením, které se předkládá obchodnímu řediteli agentury, který má s novým zaměstnancem pohovory. Ty se konají po prvním měsíci v novém zaměstnání, po třech měsících a dále i průběžně dle potřeby obou stran.

Tab. 6. Orientační přehled vzdělání a rozvoje nového zaměstnance. [36]

Čas	Aktivita	Místo	Trvání	Forma
1. týden	Vstupní školení HR	agentura	1 den	prezenční
	Úvodní schůzka s obchodním ředitelem – akční plán adaptace	agentura	2 – 3 hodiny	na agentuře
	Sledování fungování agentury	agentura	3 dny	na agentuře
2. týden	Zákonná školení (BOZP, pravost podpisů, dokladů, ...)	agentura	1 – 4 dny	e-learning/ prezenční
	Sledování obsluhy klienta	agentura	1 den	na agentuře
	e-learning – příprava na produktové školení	agentura	1 - 2 dny	
3. týden	Produktová vstupní školení – I. část	ŠS	5 dní	prezenční
4. týden	Zákonná školení (BOZP, pravost podpisů, dokladů, ...)	agentura	1 – 4 dny	na agentuře
	Sledování obsluhy klienta	agentura	1 den	
	e-learning – příprava na produktové školení	agentura	1 – 2 dny	
5. týden	Produktová vstupní školení – II. část	ŠS	5 dní	prezenční
2. – 3. měsíc	Realizace průřezového testu na klíčové produkty			

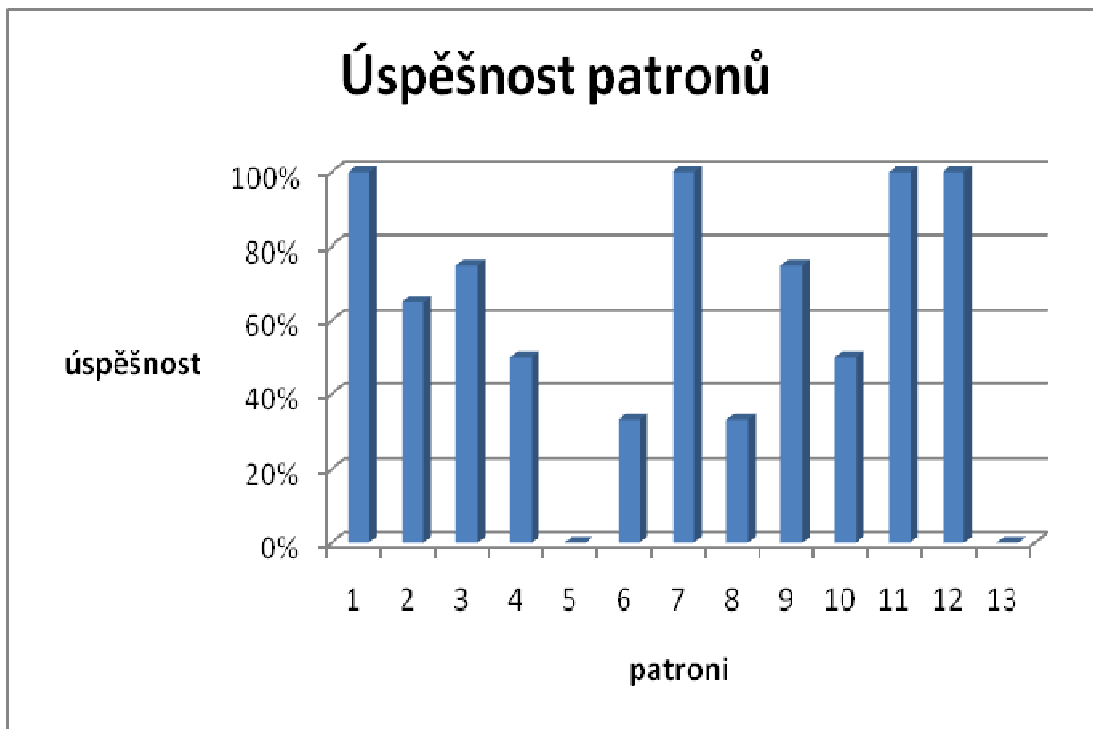
	Zapojení do obsluhy klienta	agentura		na agentuře
	Školení – prodejní + komunikace	ŠS	4 dny	prezenční
4. – 6. měsíc	Odborná školení - specializace	ŠS	4 dny	prezenční
	Prodejní dovednosti + telefonní dovednosti	ŠS	4 dny	
	Work shopy . produktové			
7. – 12. měsíc	Školení – komunikace II.	ŠS	2 – 3 dny	prezenční
	Produktová školení (novinky)			

Patroni jsou zaměstnanci agentury, kteří jsou ve společnosti několik let a mají dobré prodejní výsledky a zkušenosti, které předávají přiděleným nově nastupujícím pojišťovacím poradcům.

Patroni jsou do této funkce vybíráni obchodním ředitelem a personalistkou agentury. Po dohodě finanční odměny za tuto funkci jsou patroni přiděleni novým pojišťovacím poradcům.

Úspěšnost patronů agentura sleduje na základě prodejů a doby zaměstnání nových pojišťovacích poradců, další složkou je také osobní hodnocení ředitele agentury. Data pro grafické znázornění úspěšnosti patronů byla autorce diplomové práce předána, metodika výpočtu ovšem ne. V případě dlouhodobé špatné procentuální úspěšnosti je patron zbaven své funkce a nejsou mu již přidělováni noví pojišťovací poradci.

Jako nedostatek v přidělování patronů novým pojišťovacím poradcům autorka diplomové práce shledává nedostatek zkušeností a odborných znalostí na vedení nových zaměstnanců. Dle zástupce obchodního ředitele má pouze 5 patronů odborné vzdělání nebo alespoň školení v oblasti vedení lidí.



Obr. 15. Úspěšnost patronů přiřazených nových zaměstnanců v prodeji a délky jejich zaměstnání v agentuře. [36]

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo v oblasti adaptace pracovníků následující:



Obr. 16. Zjištění přidělení patrona novému pojišťovacímu poradci. [vlastní zpracování]

Vyhodnocení dotazníků v oblasti adaptace pracovníků ukázalo, že 38 % uchazečů dotazníkového šetření nebyl přidělen patron. Na základě rozhovoru se zástupcem obchodního ředitele bylo toto odůvodněno tím, že se jedná o zaměstnance, kteří již na podobné pozici

pracovali, nebo se jedná o dlouhodobé zaměstnance, kteří začali v agentuře pracovat ještě v době, kdy patroni nebyli přímo novému zaměstnanci určení.



Obr. 17. Zjištění spokojenosti nového pojišťovacího poradce s patronem. [vlastní zpracování]

Dále bylo zaměstnanci účastněnými dotazníkového šetření 44 % označeno, že jim nebyly předávány zkušenosti, potřebné rady, nebo se jim patron nevěnoval dostatečně.

6.9 SWOT analýza systému získávání, výběru, přijímání a adaptace pojišťovacích poradců

Silné stránky

- jediná pojišťovna, která nabízí zaměstnání pojišťovacích poradců na hlavní pracovní poměr (sociální a zdravotní pojištění platí zaměstnavatel),
- intenzivní proškolení produktů a prodejních dovedností,
- nově spuštěný e-learningový kurz “Začátečník“, který je určen všem pojišťovacím poradcům, kteří se s produkty setkávají poprvé a dozví se tak o základních principech pojištění, o jeho výhodách, připojištění, slevách, a mnohé další.
- nejefektivnější získání pojišťovacích poradců je na doporučení stávajících zaměstnanců,

Slabé stránky

- proces hodnocení výsledků získávání a výběru zaměstnanců není dostatečně zaznamenáván,
- 8 ze 13 patronů nových pojišťovacích poradců nemá dostatek kvalifikace pro tuto pozici,
- společnost provádí workshopy pro vysokoškolské studenty posledních ročníků, nicméně přestože sídlo Agentury Střední Morava je v univerzitním městě Olomouc, žádný takovýto workshop se zde nekonal,
- společnost Kooperativa provádí výběr pojišťovacích poradců pomocí assessment centra, nicméně v Agentuře Střední Morava se tohoto nevyužívá

Příležitosti

- velké spektrum zdrojů uchazečů,
- díky zvyšování nezaměstnanosti v Olomouckém kraji (k 28.2.2011 činila 13,7 %) možnost získání většího počtu uchazečů o pozici pojišťovacího poradce na základě inzerce na ÚP,
- výsledky členů České asociace pojišťoven za rok 2010 potvrzují výrazný růst objemu trhu, celkové předepsané pojistné se oproti předchozímu roku zvýšilo o 8 %, což může motivovat uchazeče o pracovní místo pojišťovacího poradce. [36]

Hrozby

- změna legislativy ve zrušení stravenek – zrušení benefitu příspěvku na stravování od zaměstnavatele,
- změna legislativy ve změně výpočtu daně z příjmu – zvýšení daně z příjmu.

6.10 Shrnutí analytických poznatků

Analytická část měla odhalit nedostatky v procesu získávání, výběru, přijímání a adaptace obchodních zástupců v Agentuře Střední Morava, Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Jednotlivé analýzy procesů byly rozděleny do tří částí, a to: získávání pracovníků, výběr pracovníků a přijímání a adaptace pojišťovacích poradců.

Agentura využívá aktivní a pasivní přístup získávání pojišťovacích poradců a jako nejlépe hodnoceni jsou právě zaměstnanci na doporučení stávajících zaměstnanců. Právě tento zdroj získávání pojišťovacích poradců by chtěla agentura dále podporovat a rozvíjet.

Dotazníkové šetření ukázalo, že při kontaktování uchazeče o pracovní místo není dáno na výběr z více termínů konání. Toto také potvrzují interní dokumenty, které stanovují termín výběrového řízení na každé druhé úterý v sudém měsíci.

Výběrová řízení probíhají po získání dostatečného počtu životopisů v prostorách agentury. Bylo stanoveno, že komise výběrového řízení se bude skládat z obchodního ředitele nebo jeho zástupce, dále zástupce metodiků a podpory podeje a personalistkou agentury. Ovšem toto ustanovení nebývá často dodrženo, což prokázalo i dotazníkové šetření.

Často chybí právě zástupce metodiků a podpory prodeje a jako nedostatek sledává autorka diplomové práce nepřítomnost budoucího patrona zaměstnance, který je pomyslným nadřízeným a také hlavně školitelem v praxi.

Při výběrovém řízení jsou často účastníci rušeni z pohovoru a někteří účastníci se vždy neptají na konkrétní požadavky pracovníka. V tomto směru by se měl výběrový pohovor zlepšit.

Nedostatkem také je nesledování procesu získávání a výběru zaměstnanců a jeho průběžného hodnocení.

Proces přijetí a zaškolování zaměstnance je v agentuře procesován a dodržován. Jako nedostatek v procesu adaptace bylo analyzováno nedostatečné školení patronů, kteří jsou přiděleni novému zaměstnanci od nástupu do práce na jeden celý rok. Patroni zaměstnanců jsou stěžejními osobami ovlivňující výkon nového pojišťovacího poradce.

Hypotéza č. 1: Volba metody získávání zaměstnanců z externích zdrojů na základě doporučení uchazeče jiným stávajícím zaměstnancem je nejefektivnější.

Za rok 2009 a rok 2010 bylo na doporučení stávajícího zaměstnance do pracovního poměru přijato 41% pojišťovacích poradců z celkového počtu přijatých zaměstnanců za toto období. Tento zdroj získávání zaměstnanců se především osvědčuje právě tím, že nový poradce je o práci informován od svého známého, který mu umí nejlépe říci přednosti tohoto zaměstnání a k této práci motivovat. Agentura chce tento zdroj získávání dále co nejvíce uplatňovat.

Hypotéza č. 2: Výběrového pohovoru se účastní personalista, vedoucí pobočky a vybraný patron nových pojišťovacích poradců.

Výběrového pohovoru se účastní obchodní ředitel nebo jeho zástupce, zástupce metodiků a podpory podeje a personalistka agentury. Často ale chybí zástupce metodiků, který dojíz-

dí z Prahy a nemá vždy dostatečně připraveny podklady pro výběrové řízení. Budoucí patron, který by si mohl vybrat svého budoucího kolegu, na tomto výběrovém řízení úplně chybí.

Hypotéza č. 3: Účastníci výběrové komise mají vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů nebo jsou alespoň vyškoleni.

Zástupce metodiků a podpory prodeje nemá vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů a nebyl ani nikdy na proces výběru zaměstnance školen. Často na výběrovém řízení chybí a nemá připraveny podklady a vhodné otázky pro uchazeče výběrového řízení.

Hypotéza č. 4: Proces získávání a výběru zaměstnanců je průběžně sledován a hodnocen.

Proces získávání a výběru zaměstnanců není průběžně sledován a hodnocen. Personální útvar agentury nemá záznamy o počtu uchazečů, kteří se hlásili na konkrétní inzerci, nejde tudíž vyhodnotit jejich efektivitu. Také nezaznamenává důvody odchodů obchodních zástupců, proto nelze odhalit důvody fluktuace obchodních zástupců.

7. PROJEKT

7.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je zavést motivační systém doporučení uchazečů na pozici pojišťovacího poradce stávajícími zaměstnanci, z důvodu osvědčení se tohoto zdroje získávání uchazečů jako jednoho z nejlepších pro firmu, jelikož doporučený uchazeč je doporučován většinou zaměstnancem, který na stejné pozici již pracuje a doporučujícímu uchazeči je představena tato pozice ještě před výběrovým řízením osobou pro něj známou.

Dalšími dílčími cíly projektu jsou:

- hodnocení procesu a výsledků získávání a výběru zaměstnanců,
- doporučení ke zlepšení výběrového řízení pojišťovacích poradců,
- školení pro účastníky výběrového řízení
- školení pro patrony nových pojišťovacích poradců.

Zavedením projektu autorka diplomové práce chce docílit zlepšení úrovně výběrového řízení, jehož úroveň autorka diplomové práce navrhuje zjistit personalistkou agentury provedením dotazníkového šetření stávajícím dotazníkem, který byl použit v analytické části. Po zavedení všech navrhovaných změn a činností projektu, chce autorka diplomové práce snížit fluktuaci pojišťovacích poradců v meziročním srovnání o 5 %, zvýšit úspěšnost patronů o 10 % dle metodiky agentury a snížit náklady na inzerci volných pracovních míst pojišťovacích poradců na 40 000 Kč za rok 2 012 (v roce 2010 vynaloženo 90 000 Kč na inzerci). [36]

7.2 Zdůvodnění potřeby projektu

Potřeba řešit v Agentuře Střední Morava právě tento projekt vyplynula z rozhovorů se zástupcem obchodního ředitele a personalistkou agentury, ze kterých bylo zjištěno, že agentura není spokojena s úrovní výběrových řízení, jehož některé nedostatky odhalila také analýza současného stavu výběru pojišťovacích poradců. Dále také přání agentury zavést motivační systém pro doporučení uchazečů na pozici pojišťovacího poradce stávajícími zaměstnanci, jelikož s tímto zdrojem získávání pojišťovacích poradců je agentura nejvíce spokojena.

Na základě analýzy současného stavu vyhledávání, výběru, získávání a adaptace pojišťovacích poradců bylo dále zjištěno, že celý proces není dostatečně sledován a hodnocen a také chybí dostatečná kvalifikace zúčastněných členů výběrové komise.

7.3 Soubor navrhovaných aktivit projektu

V analytické části bylo zjištěno, že společnost dostatečně nehodnotí proces získání a výběru zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, že nejlepším zdrojem získání zaměstnanců jsou uchazeči doporučení stávajícími zaměstnanci, proto se v návrhu zlepšení procesu získávání zaměstnanců budu zabývat těmito zjištěními.

7.3.1 Motivace k doporučení potenciálních pojišťovacích poradců stávajícími pracovníky

Jelikož s nejdlejší dobou pracovního poměru a nejlepšími prodejci jsou podnikatelští poradci, kteří se dozvěděli o nabídce pracovního místa od současného zaměstnance organizace, chce Agentura Střední Morava, aby jí byl navrhnout motivační systém určený pro celou společnost zaměřený právě na tuto oblast.

Motivační program navrhuje autorka diplomové práce jako finanční odměnu pro doporučujícího zaměstnance, který předá personálnímu oddělení životopis osoby, která bude přijata do pracovního poměru při splnění následujících podmínek:

- odměna bude zaměstnanci vyplacena v případě, že doporučený uchazeč uzavře s organizací pracovní smlouvu na pozici pojišťovacího poradce a nastoupí do zaměstnání do 5 měsíců od doporučení,
- odměna je uznána i v případě, že uchazeč nastoupí na jinou pozici, než byl doporučen, avšak za sníženou odměnu vyplacenou jednorázově ve výši 5 000 Kč.
- odměna bude vyplacena zaměstnanci, který je v termínu výplaty zaměstnancem společnosti a není ve výpovědní lhůtě,
- zároveň musí být doporučený zaměstnanec v pracovním poměru a nesmí být ve výpovědní lhůtě,
- odměna bude po splnění těchto podmínek vyplacena v řádném výplatním termínu společně se mzdou a podléhajícími všem zákonným odvodům.
- výše odměny činí 20 000 Kč, která bude vyplacena ve třech částech, a to po uplynutí 3 měsíců ve výši 5 000 Kč, po uplynutí 6 měsíců 5 000 Kč a po uplynutí 12 měsíců 10 000 Kč.

Podmínky pro uznání odměny

- doporučený uchazeč musí se zasláním svého životopisu souhlasit,
- doporučený uchazeč musí být doporučen na pozici pojišťovacího poradce,
- materiály uchazeče musí být na personální oddělení doručeny před výběrovém řízením minimálně 10 dní,
- doporučený zaměstnanec může být v příbuzenském, nebo jiném vztahu s doporučujícím zaměstnancem,
- na získání odměny ztrácejí nárok zaměstnanci: obchodní ředitel, zástupce obchodního ředitele, personalistka a patroni pojišťovacích patronů dané agentury, pod kterou bude daný pojišťovací poradce spadat,
- není možné získat odměnu za uchazeče, který již ve společnosti pracoval nebo kterým byl v kontaktu se společností v posledních 12 měsících.

Pro možnost doporučení nového zaměstnance stávajícím zaměstnancem bude na intranetu společnosti v části představující personální oddělení vybudována nová sekce s názvem „Doporuč svého známého“. O této nové sekci budou stávající zaměstnanci informováni prostřednictvím emailu a také v rámci firemního časopisu Smaragd.

V této sekci „Doporuč svého známého“, bude možnost po uvedení emailu doporučovaného potenciálního zaměstnance odeslat nabídku na zaměstnání, na kterou bude moci doručující odpovědět. Odpověď umožňující link webového formuláře se bude skládat z přílohy životopisu, sepsání krátkého motivačního dopisu – zprávy pro personální oddělení, uvedení doporučujícího zaměstnance a souhlas kandidáta se zpracováním osobních údajů.

V případě, že sekce „Doporuč svého známého“ nebude společností založena z důvodu nákladů nebo že i přes zprovoznění této části nebude z jakýkoliv technických důvodů všech stran možný tento postup, budou materiály uchazeče na personální oddělení zaslány poštou se souhlasem se zpracováním osobních údajů a jménem doporučující osoby nejpozději 15 dní před výběrovým řízením.

Dobrý den,
zaměstnanec Jan Novák společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group Vám zasílá nabídku zaměstnání na pozici pojišťovacího poradce,
strávením příjemného dne Vám přeje
Agentura Střední Morava společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group.

Uplatněte své schopnosti jako pojišťovací poradce Kooperativy, druhé největší pojišťovny v ČR

- Máte na průměrné komunikační schopnosti? Umíte přesvědčit druhé o svém názoru? Chcete rozvíjet své schopnosti využitím zázemí Kooperativy – jedné z nejvýznamnějších finančních firem na českém trhu? Pak nás určitě kontaktujte pomocí tohoto formuláře a přijďte si dokázat co umíte.

Pracovní náplní pojišťovacího poradce je:

- prodej produktů životního a neživotního pojištění
- prodej finančních produktů a finanční poradenství
- péče o stávající klienty
- rozvoj nových obchodních aktivit

Požadavky na pozici pojišťovacího poradce:

- samostatnost a časová flexibilita (ochota pracovat tehdy, kdy ostatní mají čas)
- chuť a ochota učit se
- bezúhonnost
- široký rozhled a smysl pro odpovědnost
- Váš příjem je přesným odrazem vlastní obchodní výkonnosti

Co nabízíme:

- zaškolovací systém a pomoc kvalifikovaných trenérů a mentorků
- zázemí druhé největší a dynamicky rostoucí pojišťovny
- širokou škálu finančních produktů (nejen pojistných) – spolupráce se strategickým partnerem - Finanční skupinou České spořitelny
- kariérový růst
- pestrý systém zaměstnaneckých výhod

Životopis

- zde prosím vložte svůj životopis

Průvodní dopis

- zde prosím vložte průvodní dopis se souhlasem zpracování osobních údajů

Odeslat

Obr. 18. Zjednodušený grafický návrh formuláře odesílající se doporučujícímu uchazeči. [vlastní zpracování]

7.3.2 Hodnocení procesu a výsledků získávání a výběru pojišťovacích poradců

Analytická část odhalila, že organizace společnosti nesleduje proces získávání, ale také i výběru zaměstnanců z hlediska přínosu (efektivity) společnosti.

Proto nelze vyhodnotit základní kritéria hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců, jakou je získání zájmu uchazečů a nabídka práce vybraným uchazečům a v neposlední řadě také důvody odchodů stávajících zaměstnanců, které by mohly agentuře provést analýzu této fluktuace a tímto tématem se lépe zabírat.

K tomuto účelů autorka diplomové práce Agentura Střední Morava využít následující ukazatele:

- počet uchazečů s potřebnou kvalifikací / celkový počet uchazečů,
- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na rozhovor,
- počet rozhovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání,
- počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči,
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů,

Dále by tedy kromě dat odchodů pojišťovacích poradců měly být sledovány důvody právě těchto odchodů pro potřebu důkladnější analýzy a zjištění příčin těchto odchodů, na základě kterých by mohla být navržena opatření vedoucí ke snížení fluktuace zaměstnanců.

Neopomenutelnou činností je také činnost spojená s inzercí. Vedení efektivnosti inzerce by se mělo opírat o vedení záznamů o inzerátech, které by měli obsahovat informace o sdělovacím prostředku, kterého agentura využila, data, kdy inzerát vyšel, jména uchazečů, reagujících na inzerát, jména uchazečů, kteří byli vybráni k pohovoru a následně také ty, kteří byli úspěšní při samotném výběru.

Za tyto činnosti by měla zodpovídat personalistka společnosti, která vede veškerou agendu zaměstnanců v personálním systému IPIS a dále autorka diplomové práce navrhuje, aby záznamy o hodnocení úspěšnosti inzerce, zdrojů získání pojišťovacích poradců prováděla pomocí jednoduchých záznamů v programu Microsoft Office Excel, ve kterém může provádět vyhodnocení pomocí jednoduchých grafů a s daty jednoduše manipulovat.

7.3.3 Návrhy zlepšení procesu výběru pojišťovacích poradců

Na základě dotazníkového šetření a pozorování na výběrovém řízení byly zjištěny nedostatky v procesu výběrového řízení, proto autorka diplomové práce navrhuje tato doporučení:

- kontaktující osoba za agenturu k výběrovému řízení bude pouze personalistka společnosti,
- uchazeči budou nabídnuty dva dny v týdnu, ze kterých si bude moci termín výběrového řízení vybrat, ne pouze úterý,
- v době výběrových řízení, obzvláště v době příchodu uchazeče do společnosti, bude na recepci vždy přítomen pracovník vrátnice,

- zasedací místnost, která je situována do rušné ulice, bude přestěhována v rámci patra do jiné kanceláře, která není využívána pravidelně,
- v době výběrového řízení bude použita vývěska (tabule), na které bude uvedena informace, že v zasedací místnosti probíhá výběrové řízení společně s uvedením časového harmonogramu,
- zástupci metodiků a podpory prodeje budou zaslány životopisy uchazečů personalistou agentury 7 dní před konáním výběrového řízení,
- výběrového řízení bude účasten obchodním ředitelem vybraný zástupce patronů, nejlépe patron, kterému bude nový pojišťovací poradce přidělen.

Jelikož při analýze procesu výběru zaměstnanců bylo zjištěno, že zástupce metodiků a podpory prodeje dojíždějící na pohovor z Prahy nemá přichystanou případnou strukturu otázek, byly stanoveny autorkou diplomové práce možné otázky k využití u výběrového řízení a zařazeny do čtyř kategorií dle požadavků na pojišťovacího poradce. Tyto otázky budou předány zástupci metodiky a podpory prodeje po odevzdání celého projektu autorkou diplomové práce zástupci obchodního ředitele personalistkou agentury.

Osobnostní profil

- Popište situaci, kdy jste pracoval na splnění přísně daného termínu a opožděl jste se oproti plánu. Co jste udělal?
- Určitě se Vám někdy stalo, že jste se bránil splnění některého z příkazů Vašeho nadřízeného. Můžete nám tu situaci a svůj postup popsat?

Obchodní předpoklady

- Popište prosím, jak jste postupoval při vyhledání nových klientů?
- Co se Vám osvědčilo při navazování vztahu s klientem?

Odborné znalosti

- Jaké jsou nejdůležitější principy (postupy) v rámci obchodního jednání?
- Jakou prodejní techniku byste zvolil u klienta, který se stále nemůže rozhodnout, zda si náš produkt koupí nebo ne?

Schopnost řešení problémů

- Popište situace, kdy jste musel zlepšit svoje obchodní výsledky. Jak jste postupoval?
- Určitě se Vám stalo, že se rozhovor s klientem protahoval a Vy jste si uvědomil, že Vám brzy začne další jednání. Jak jste postupoval?

7.3.4 Profesionální semináře pro účastníky výběrových řízení

Jelikož bylo navrženo autorkou diplomové práce, že výběrového řízení se budou účastnit budoucí patroni přijatých pojišťovacích poradců, navrhuje autorka diplomové práce realizovat vzdělávání těchto patronů účastí na profesionálních seminářích. Těchto seminářů se zúčastní i zástupce metodiků a podpory prodeje, jelikož v této oblasti také nemá žádné vzdělání ani školení.

Školení se zúčastní 9 vybraných patronů na základě výběru obchodního ředitele a personálky agentury a zástupce metodiků a podpory prodeje, tj. celkově 10 posluchačů.

Jelikož agentura již v minulosti využila školení společnosti Tutor, s.r.o. v Brně a má na školení slevu 15 %, byla společnost kontaktována autorkou diplomové práce pro zjištění ceny školení, v případě, že by se školení konalo v sídle agentury v Olomouci a účastnilo by se jej 10 posluchačů (obsahem stejný jako kurz Vedení výběrového pohovoru a efektivní výběr zaměstnanců a kurz Vedení výběrového pohovoru, který společnost realizuje v Brně pro veřejnost). Bohužel zodpovědná osoba na realizaci školení na míru pro společnost nebyla telefonicky zastižena a v době zpracování diplomové práce neodpověděla ani na email s poptávkou na dané školení.

Na další poptávku po školení autorce diplomové práce zaslala nabídku realizace školení společnosti PPP – Personální a psychologické poradenství.

Na základě výše uvedeného byly pro možnou realizaci školení stanoveny následující kurzy:

Tab. 7. Přehled vybraných školení. [30, 31]

Varianta	Poskytovatel	Místo konání	Cena bez DPH	Délka kurzu	Obsah kurzu
A	Tutor, s.r.o.	Brno	5 099 Kč	12 lekcí	Dle poskytovatele
B	Tutor, s.r.o.	Brno	2 975 Kč	6 lekcí	Dle poskytovatele
C	PPP - Personální a psychologické poradenství	Olomouc	2 025 Kč	8 lekcí	Dle zadavatele

Doplňující údaje k tab. 7.:

1) Varianta A - Vedení výběrového pohovoru a efektivní výběr zaměstnanců

- určeno pro: personalisty, vedoucí pracovníky, všechny, kteří se účastní výběrových pohovorů, HR pracovníků, manažerům
- obsah kurzu: fáze výběrového procesu, chyby při vedení výběrového pohovoru, hodnocení pohovoru, techniky a metody používané k efektivnímu výběru zaměstnance, systém a nastavení pohovoru, assessment centre – techniky, výsledky, vyhodnocení, sestavení, struktura procesu vedoucí k efektivnímu výběru, naslouchání uchazečům a psychologický aspekt výběrového pohovoru. [31]

2) Varianta B - Vedení výběrového pohovoru

- určeno pro: personalisty, vedoucí pracovníky, všechny, kteří se účastní výběrových pohovorů, HR pracovníků, manažerům
- obsah kurzu: fáze výběrového pohovoru, časté chyby při vedení výběrového pohovoru, assessment centrum a jeho úloha při výběru zaměstnanců, metody a techniky, které se používají k úspěšnému výběru, praktické situace, ve kterých si vyzkoušíte různé typy reakcí uchazečů, plánování a nastavení procesu výběrového pohovoru, evaluace výběrového pohovoru, aktivní naslouchání při výběru a komunikaci s uchazečem. [30]

3) Varianta C – Výběrové řízení

- určeno pro: účastníky výběrového řízení Agentury Střední Morava
- obsah kurzu: dle zadání Agentury Střední Morava

Autorkou diplomové práce byla stanovena následující kritéria výběru:

- reference,
- místo konání,
- cena bez DPH,
- délka kurzu,
- obsah kurzu.

Vstupní matice stanovená na základě stanovených kritérií:

- k jednotlivým kritériím jsou stanoveny váhy dle důležitosti pro společnosti.

Tab. 8. Vstupní matice. [vlastní zpracování]

1	3	2	4	5
Reference	Místo konání	Cena bez DPH v Kč	Délka kurzu	Obsah kurzu
poskytovatel s referencemi	Olomouc	do 2 500	12 lekcí	Dle zadavatele
poskytovatel bez referencí	Do 100 km	do 3 000	8 lekcí	Dle poskytovatele
	Nad 100 km	nad 3 000	6 lekcí	

Ze vstupní matice autorka diplomové práce vytvořila následující transformační matici, která pomůže vyhodnotit nejvhodnějšího poskytovatele profesních seminářů.

Tab. 9. Transformační matice. [vlastní zpracování]

1	3	2	4	5
Reference	Místo konání	Cena bez DPH v Kč	Délka kurzu	Obsah kurzu
5	5	5	5	5
0	3	4	3	3
-	0	2	2	-

Tab. 10. Transformační matice jednotlivých poskytovatelů. [vlastní zpracování]

Varian- ta	Poskytovatel	Místo konání	Cena bez DPH	Délka kurzu	Obsah kur- zu
A	5	9	4	20	15
B	5	9	8	8	15
C	0	15	10	12	25

Pro vyhodnocení nejvhodnějšího poskytovatele školení byla autorkou diplomové práce zvolena následující hodnotící stupnice:

Tab. 11. Hodnotící stupnice. [vlastní zpracování]

Stupnice	Výsledek
0 - 40	Nesplňuje dané požadavky
40 - 50	Částečně splňuje dané požadavky
50 - 60	Splňuje dané požadavky
60 - 75	Nejlépe splňuje požadavky

Na základě vyhodnocení zadaných parametrů autorka diplomové práce doporučuje variantu C, tj. profesní seminář od společnosti PPP - Personální a psychologické poradenství,

v místě konání sídla agentury při ceně 2 025 Kč bez DPH za jednoho účastníka profesního semináře, která získala 62 bodů.

7.3.5 Profesní semináře pro patrony pojišťovacích patronů

Na základě provedené analýzy autorka diplomové práce navrhuje zavedení motivačních školení pro patrony pojišťovacích poradců. Profesní školení bude určeno pro 8 patronů, kteří nemají vzdělání v oblasti vedení nových zaměstnanců.

Z důvodu referencí a již absolvovaných seminářů u společnosti Tutor s.r.o. a nabídky společnosti PPP - Personální a psychologické poradenství autorka diplomové práce navrhuje tyto semináře:

Tab. 12. Přehled vybraných školení. [29]

Varianta	Poskytovatel	Místo konání	Cena bez DPH	Délka kurzu	Obsah kurzu
A	Tutor, s.r.o.	Brno	5 099 Kč	12 lekcí	Dle poskytovatele
B	PPP - Personální a psychologické poradenství	Olomouc	2 025 Kč	8 lekcí	Dle zadavatele

Doplňující údaje k tab. 12.:

1) Varianta A - Koučink

- určeno: manažerům, vedoucím pracovníkům, všem, kteří mají zájem o problematiku koučování, všem, kteří chtějí koučování uplatnit ve svojí praxi,
- obsah kurzu: základy koučování, koučink jako efektivní forma zvyšování výkonnosti, moderní pojetí koučinku, individuální rozvoj schopností koučování jednotlivých účastníků, koučink ve vztahu k manažerské praxi, vlastnosti, dovednosti a schopnosti kvalitního kouče, jednotlivé fáze efektivního koučování, role kouče, sebedůvěra a komunikace při koučinku, positiva a negativa koučování, motivace a získání zpětné vazby. [29]

2) Varianta B - Vedení nového pojišťovacího poradce

- určeno pro: patrony pojišťovacích poradců Agentury Střední Morava,

- obsah kurzu: dle zadání Agentury Střední Morava.

Autorkou diplomové práce byla stanovena následující kritéria:

- reference,
- místo konání,
- cena bez DPH,
- délka kurzu,
- obsah kurzu.

Vstupní matice stanovená na základě stanovených kritérií:

- k jednotlivým kritériím jsou stanoveny váhy, dle důležitosti pro společnosti.

Tab. 13. Vstupní matice. [vlastní zpracování]

1	3	2	4	5
Reference	Místo konání	Cena bez DPH v Kč	Délka kurzu	Obsah kurzu
poskytovatel s referencemi	Olomouc	do 2 500	12 lekcí	Dle zadavatele
poskytovatel bez referencí	Do 100 km	do 3 000	8 lekcí	Dle poskytovatele
	Nad 100 km	nad 3 000	6 lekcí	

Ze vstupní matice autorka diplomové práce vytvořila následující transformační matici, která pomůže vyhodnotit nejvhodnějšího poskytovatele profesních seminářů.

Tab. 14. Transformační matice. [vlastní zpracování]

1	3	2	4	5
Reference	Místo konání	Cena bez DPH v Kč	Délka kurzu	Obsah kurzu
5	5	5	5	5
0	3	4	3	3
-	0	2	2	-

Tab. 15. Transformační matice jednotlivých poskytovatelů. [vlastní zpracování]

Varianta	Poskytovatel	Místo konání	Cena bez DPH	Délka kurzu	Obsah kurzu
A	5	9	4	20	15
B	0	15	10	12	25

Pro vyhodnocení nejvhodnějšího poskytovatele školení byla autorkou diplomové práce zvolena následující hodnotící stupnice:

Tab. 16. Hodnotící stupnice. [vlastní zpracování]

Stupnice	Výsledek
0 - 40	Nesplňuje dané požadavky
40 - 50	Částečně splňuje dané požadavky
50 - 60	Splňuje dané požadavky
60 - 75	Nejlépe splňuje požadavky

Na základě vyhodnocení zadaných parametrů autorka diplomové práce doporučuje variantu B, tj. profesní seminář od společnosti PPP - Personální a psychologické poradenství, v místě konání sídla agentury při ceně 2 025 Kč bez DPH za jednoho účastníka profesního semináře, která získala 62 bodů.

7.4 Nositelé oprávněných zájmů projektu, matice spolupráce a odpovědnosti

7.4.1 Nositelé oprávněných zájmů projektu

Nositeli oprávněného zájmu při realizaci tohoto projektu jsou všichni zaměstnanci agentury, jelikož všech zaměstnanců se realizace projektu dotkne.

Obchodní ředitel, zástupce obchodního ředitele – zavedením projektu získá obchodní ředitel a zástupce obchodního ředitele úsporu nákladů na inzerci nabídky pracovních míst, dále snížení fluktuace pojišťovacích poradců, zvýšení spokojenosti nových pojišťovacích poradců s přidělenými patrony a zvýšení úspěšnosti patronů.

Personalistka agentury – zavedením projektu získá personalistka posílení zdroje získání uchazečů k výběrovému řízení na základě doporučení stávajících zaměstnanců, úsporu času na zajišťování inzerce, čehož bude dosaženo právě větším počtem uchazečů na doporučení. Nižší fluktuací bude dosaženo snížení administrativy spojené s odchodem zaměstnanců, se získáváním, výběrem a přijímáním nového pojišťovacího poradce jako náhrady za odchodícího. Dalším přínosem projektu pro personalistku je zaškolení ostatních účastníků, kteří jsou přítomni při výběrovém řízení.

Patroni – zavedení projektu získají patroni nových pojišťovacích poradců možnost účastnit se výběrového řízení, budou se tedy moci podílet na výběru svých budoucích kolegů, přičemž jako účastník výběrového řízení budou na tuto pozici vyškoleni. Dále se budou moci patroni účastnit školení, na základě kterého budou moci zlepšit své schopnosti vést nové pojišťovací poradce.

Zástupce metodiků a podpory prodeje – zavedením projektu získá zástupce metodiků a podpory prodeje školení, které využije při účasti na výběrovém řízení, nebude tedy již jen účastníkem výběrové komise do počtu dle stanov společnosti.

Zaměstnanci společnosti – zavedením projektu budou noví příchozí pojišťovací poradci účastníky efektivnějšího výběrového řízení, budou mít přiřazeny patrony, kteří se podíleli na jejich výběru a kteří budou díky školení více motivováni. Noví, ale i stávající zaměstnanci budou mít možnost doporučit uchazeče k výběrovému řízení na pozici pojišťovacího poradce za finanční odměnu 20 000 Kč v případě, že uchazeč bude přijat do pracovního poměru a bude v něm alespoň 12 měsíců a nebude ani jeden z účastníků ve výpovědní lhůtě.

7.4.2 Matice spolupráce a odpovědnosti

Matice spolupráce a odpovědnosti představuje hlavní nositele jednotlivých činností projektu a jejich vztah k těmto činnostem. Činnosti v matici spolupráce a odpovědnosti autorka diplomové práce sestavila dle časové posloupnosti.

Odpovědnosti jsou rozděleny do kategorií: řídicí (R), věcná (V), schvalovací (S).

Mezi nositele odpovědností jsou řazeni: obchodní ředitel, zástupce obchodního ředitele (OŘ, ZOŘ), personální úsek (HR), úsek informačních technologií (IT), úsek externí a interní komunikace (E/I), představenstvo společnosti (P), autorka diplomové práce (AD)

Tab. 17. Matice spolupráce a odpovědností. [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Nositelé odpovědností					
		OŘ	HR	IT	E/I	P	AD
A	Předání vyhotoveného projektu firmě						R
B	Projednání a výběr vhodného typu školení Agenturou Střední Morava, realizace objednávky	S	V				
C	Příprava podkladů projektu „Doporuč svého známého“ pro předložení na Personální úsek	R	V				
D	Realizace školení		R				
E	Předání návrhu na „Doporuč svého známého“ Personální úsek, schválení Personálního úseku	S					
F	Úprava projektu „Doporuč svého známého“ dle připomínek Personálního úseku	R	V				
G	Předložení návrhu projektu „Doporuč svého známého“ představenstvu společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group, schválení představenstva	S					
H	Úprava projektu „Doporuč svého známého“ dle připomínek představenstva	R	V				
I	Odsouhlasení úprav projektu „Doporuč svého známého“	S					

	ho známého“řediteli agentur						
J	Odsouhlasení projektu Personálním úsekem		S				
K	Zadání vytvoření nové sekce na intranetu „Doporuč svého známého“ Personálním úsekem Úseku informačních technologií		R				
L	Zadání vytvoření článku do firemního časopisu Smaragd o novém motivačním systému doporučování podnikatelských poradců „Doporuč svého známého“ Personálním úsekem Úseku interní a externí komunikace		R				
M	Realizace sekce „Doporuč svého známého“ Úsekem informačních technologií			R			
N	Realizace vytvoření článku do časopisu Smaragd				R		
O	Převzetí nové sekce „Doporuč svého známého“ Personálním úsekem		R				
P	Informování zaměstnanců o nové sekci „Doporuč svého známého“ ve firemním časopisu Smaragd a zaslání zprávy o této novince pomocí emailu				R		
Q	Zahájení nové sekce „Doporuč svého známého“ na intranetu společnosti		R				

7.5 Časový harmonogram

Proces zavedení rozvoje zdroje získávání zaměstnanců na základě doporučení stávajících zaměstnanců by měl být spuštěn od počátku roku 2012. Pro zjištění možnosti, zda lze zavedení činnosti doporučení pojišťovacích poradců stávajícími zaměstnanci realizovat do 1.1.2012 při zahájení činností od září 2011 tak, aby účastníci pohovoru a patroni nových pojišťovacích patronů byli již vyškoleni, byla použita autorkou diplomové práce analýza kritické cesty – metoda CPM.

Časový plán jednotlivých činností byl rozdělen do 17 kroků.

Tab. 18. Časový plán jednotlivých činností rozvoje zdroje získání zaměstnanců na základě doporučení stávajících zaměstnanců a školení zaměstnanců. [vlastní zpracování]

Čin- nost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcháze- jící činnost
A	Předání vyhotoveného projektu firmě	1	-
B	Projednání a výběr vhodného typu školení Agenturou Střední Morava, realizace objednávky	5	A
C	Příprava podkladů projektu „Doporuč svého známého“ pro předložení na Personální úsek	7	A
D	Realizace školení	60	B
E	Předání návrhu na „Doporuč svého známého“ Personální úsek, schválení Personálního úseku	1	C
F	Úprava projektu „Doporuč svého známého“ dle připomínek Personálního úseku	7	E
G	Předložení návrhu projektu „Doporuč svého známého“ představenstvu společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group, schválení představenstva	1	F
H	Úprava projektu „Doporuč svého známého“ dle připomínek představenstva	14	G
I	Odsouhlasení úprav projektu „Doporuč svého známého“ řediteli agentur	5	H
J	Odsouhlasení projektu Personálním úsekem	5	H, I
K	Zadání vytvoření nové sekce na intranetu „Doporuč svého známého“ Personálním úsekem Úseku informačních technologií	1	J
L	Zadání vytvoření článku do firemního časopisu Smaragd o novém motivačním systému doporučování podnikatelských poradců „Doporuč svého známého“ Personálním úsekem Úseku interní a externí komunikace	1	J
M	Realizace sekce „Doporuč svého známého“ Úsekem informačních technologií	7	K

N	Realizace vytvoření článku do časopisu Smaragd	7	L
O	Převzetí nové sekce „Doporuč svého známého“ Personálním úsekem	1	M
P	Informování zaměstnanců o nové sekci „Doporuč svého známého“ ve firemním časopisu Smaragd a zaslání zprávy o této novince pomocí emailu	2	L
Q	Zahájení nové sekce „Doporuč svého známého“ na intranetu společnosti	1	Q

Pro zjištění potřebných informací byl autorkou diplomové práce použit program WinQSB:

- zadání dat z tab. 7,

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	7
3	C	A	7
4	D	B	60
5	E	C	1
6	F	E	7
7	G	F	1
8	H	G	14
9	I	H	5
10	J	H, I	5
11	K	J	1
12	L	J	1
13	M	K	7
14	N	L	7
15	O	M	1
16	P	L	2
17	Q	Q	1

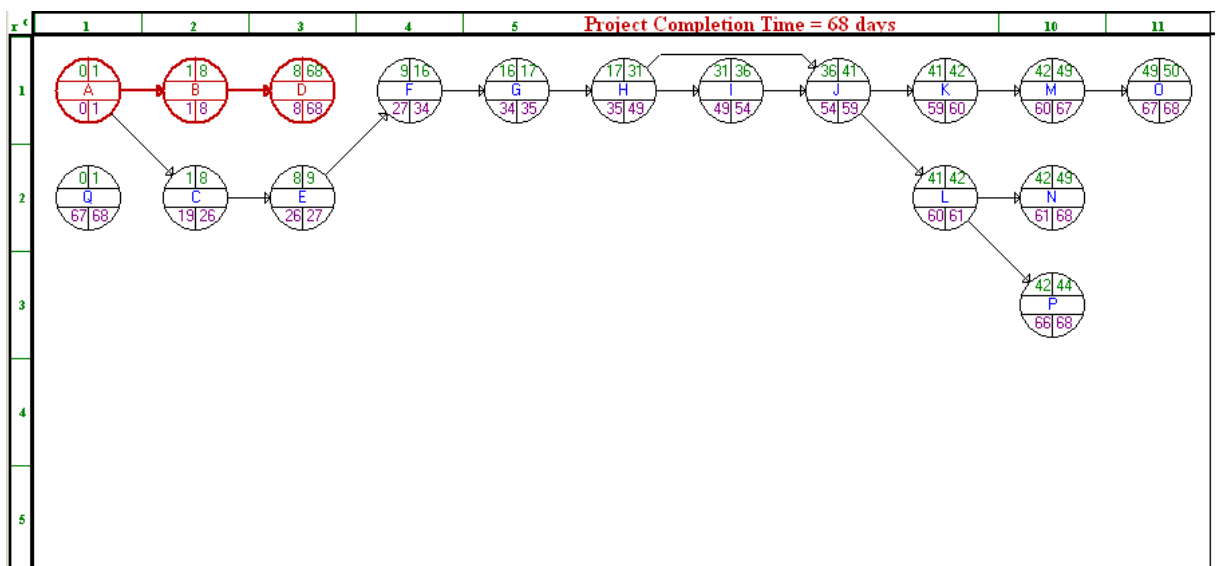
Obr. 19. Doba trvání činností a jejich návaznost projektu. [program WinQSB]

- nejdříve možné začátky a konce činnosti, nejpozději přípustné začátky a konce činnost, nejkratší možná doba, za kterou se dá projekt realizovat a časové rezervy jednotlivých činností ukazuje obr. 20.,

08-09-2011 18:26:50	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	7	1	8	1	8	0
3	C	no	7	1	8	19	26	18
4	D	Yes	60	8	68	8	68	0
5	E	no	1	8	9	26	27	18
6	F	no	7	9	16	27	34	18
7	G	no	1	16	17	34	35	18
8	H	no	14	17	31	35	49	18
9	I	no	5	31	36	49	54	18
10	J	no	5	36	41	54	59	18
11	K	no	1	41	42	59	60	18
12	L	no	1	41	42	60	61	19
13	M	no	7	42	49	60	67	18
14	N	no	7	42	49	61	68	19
15	O	no	1	49	50	67	68	18
16	P	no	2	42	44	66	68	24
17	Q	no	1	0	1	67	68	67
	Project	Completion	Time	=	68	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 20. Výpočet kritické cesty a časových rezerv projektu. [program WinQSB]

- sestrojení hranové orientovaného síťového grafu s červeně vyznačenou kritickou cestou.



Obr. 21. Uzlově ohodnocený síťový graf projektu. [program WinQSB]

Řešením pomocí programu WinQSB autorka diplomové práce došla k závěru, že nejkratší doba, za kterou lze projekt zpracovat je 68 dní. Kritická cesta s nulovou časovou rezervou vyšla pouze jedna. Na kritické cestě se nacházejí činnosti $A \rightarrow B \rightarrow D$. Jestliže bude potřeba zkrátit čas trvání projektu, budou se muset zkrátit časové úseky právě na kritické cestě.

7.6 Podmiňující a omezující podmínky projektu

Mezi podmiňující podmínky, které musí být splněny, aby mohl být projekt realizován, patří:

- plná podpora obchodního ředitele, zástupce obchodního ředitele, personalistky a ochota zástupce metodiků a podpory prodeje a patronů k zavedení školení na znalosti o výběrovém řízení,
- plná podpora obchodního ředitele, zástupce obchodního ředitele a ochota patronů na zavedení motivujícího školení pro patrony pojišťovacích poradců,
- ochota obchodního ředitele uvolnit finanční prostředky na školení účastníků výběrového řízení a patronů pojišťovacích poradců, vynaložení finančních prostředků k přestěhování zasedací místnosti,
- ochota personalistky přijmout navrhované doporučení k procesu výběrového řízení,
- plná podpora obchodního ředitele, zástupce obchodního ředitele, personalistky agentury, personálního útvaru a představenstva na projekt „Doporuč svého známého“,
- vymezení času úseku informačních technologií na vytvoření sekce „Doporuč svého známého“,
- vymezení času úseku interní a externí komunikace na informování zaměstnanců o novém motivačním systému doporučení nových pojišťovacích poradců.

Mezi omezující podmínky projektu náleží:

- nízký rozpočet agentury na školení,
- vytvoření sekce „Doporuč svého známého“, podléhá schválením obchodního ředitele, personálního úseku, představenstva, obchodními řediteli agentur,

- zavedení motivačního systému doporučení nových pojišťovacích poradců „Doporuč svého známého“, nese kontinuální náklady s každým takto přijatým pojišťovacím poradcem až 20 000 Kč za rok.

7.7 Nákladová analýza projektu

Jelikož autorka diplomové práce nedostala k dispozici údaje o mzdách pracovníků společnosti z důvodu citlivosti dat o platových podmínkách, byly autorkou diplomové práce stanoveny následující hodinové hrubé mzdy (zaokrouhleno na celé koruny) na základě průměrných mezd v odvětví zveřejněných Českým statistickým úřadem [23]:

- Průměrná hrubá hodinová mzda patrona 258 Kč.
Průměrná měsíční hrubá mzda v odvětví Peněžnictví a pojišťovnictví 45 473 Kč / 22 pracovních dní / 8 hodin = 258 Kč.
- Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka Úseku informačních technologií 197 Kč.
Průměrná měsíční hrubá mzda v odvětví Profesní, vědecké a technické činnosti 34 627 Kč / 22 pracovních dní / 8 hodin = 197 Kč.
- Průměrná hrubá hodinová mzda pracovníka Úseku interní a externí komunikace 99 Kč.
Průměrná měsíční hrubá mzda v odvětví Administrativní a podpůrné činnosti 17 473 / 22 pracovních dní / 8 hodin = 99 Kč.
- Průměrná hrubá hodinová mzda zástupce metodiků a podpory prodeje 99 Kč.
Průměrná měsíční hrubá mzda v odvětví Administrativní a podpůrné činnosti 17 473 / 22 pracovních dní / 8 hodin = 99 Kč.
- Průměrná hrubá hodinová mzda personalistky agentury 99 Kč.
Průměrná měsíční hrubá mzda v odvětví Administrativní a podpůrné činnosti 17 473 / 22 pracovních dní / 8 hodin = 99 Kč.

Na základě navrženého projektu autorka diplomové práce stanovuje následující náklady projektu:

- Zavedení doporučení pro zlepšení procesu výběru zaměstnanců

- přestěhování zasedací místnosti – náklady na zakoupení barvy a nového koberce 7 000 Kč určené pro přestěhování místnosti,
- oportunitní náklady za 5 hodin práce související se přestěhováním místnosti správce budovy ve výši 270 Kč (hrubá měsíční mzda správce budovy 9 500 Kč / 22 pracovních dní / 8 pracovních hodin x 5 hodin práce = 270 Kč).
- Zavedení motivačního systému odměn pro stávající zaměstnance při doporučení nového pojišťovacího poradce:
 - oportunitní náklady – mzdové náklady Úseku informačních technologií 985 Kč (průměrná hodinová mzda 197 Kč x 5 hodin práce = 985 Kč),
 - oportunitní náklady – mzdové náklady Úseku externí a interní komunikace 495 Kč, (průměrná hodinová mzda 99 Kč x 5 hodin práce = 495 Kč),
 - oportunitní náklady – mzdové náklady personalistky agentury 3 960 Kč (průměrná hodinová mzda 99 Kč x 40 hodin práce = 3 960 Kč)
 - opakující se náklady s každým nově přijatým pojišťovacím poradcem až 20 000 Kč za rok.
- Zavedení školení pro účastníky výběrového řízení:
 - při vybrání navrhovaného semináře autorkou diplomové práce pro 10 účastníků činní náklady 20 025 Kč bez DPH, (cena za kurz 2 025 x 10 posluchačů = 20 025 Kč)
 - oportunitní náklady – mzdové náklady účastníků školení 19 368 Kč (9 patronů x průměrná hodinová sazba 258 Kč x 8 lekcí po 60 minutách +1 zástupce metodiků a podpory prodeje x průměrná hodinová sazba 99 Kč x 8 lekcí = 19 368 Kč),
 - oportunitní náklady – mzdové náklady personalistky agentury 495 Kč (průměrná hodinová mzda 99 Kč x 5 hodin práce = 495 Kč).
- Zavedení školení pro patrony pojišťovacích poradců
 - při vybrání navrhovaného semináře autorkou diplomové práce pro 8 účastníků činní náklady 16 200 Kč bez DPH (cena za kurz 2 025 x 8 posluchačů = 16 200 Kč),

- oportunitní náklady – mzdové náklady účastníků školení 16 512 Kč, (8 účastníků x průměrná hodinová mzda 258 Kč x 8 lekcí po 60 minutách = 16 512 Kč),
- oportunitní náklady – mzdové náklady personalistky agentury 495 Kč (průměrná hodinová mzda 99 Kč x 10 hodin práce = 495 Kč).

Tab. 19. Celkové roční náklady na projekt v Kč. [vlastní zpracování]

Opatření	Náklady	Oportunitní náklady	Opakující se náklady
Zavedení doporučení pro zlepšení procesu výběru zaměstnanců	7 000	270	-
Zavedení motivačního systému „Doporuč svého známého“	-	5 440	20 000
Školení pro účastníky výběrového řízení	20 250	19 863	-
Školení pro patrony	16 200	17 007	-
Celkem:	43 450	42 589	20 000

7.8 Přínosy projektu

Zavedením celého projektu Agentura Střední Morava získá ekonomické, personální a časové přínosy.

Ekonomické přínosy

- snížení nákladů na zajišťování inzerce předpokládá autorka diplomové práce z 90 000 Kč (náklad v roce 2010) na 40 000 Kč,
- zvýšený prodej produktu společnosti novými pojišťovacími poradci přijatými na doporučení stávajících zaměstnanců,

Personální přínosy

- zvýšení úrovně výběrového řízení,
- zesílení zdroje získávání pojišťovacích poradců na základě doporučení současných zaměstnanců,

- snížení fluktuace pojišťovacích poradců (cílené snížení je o 5 % oproti roku 2010)
- zvýšení relativní četnosti úspěšnosti patronů o 10 % oproti roku 2010,

Časové přínosy

- úspora času na zajišťování inzerce,

7.9 Rizika projektu

Riziková analýza projektu se skládá z identifikace rizik, která by mohla nastat v průběhu projektu, dále závažnosti jejich dopadu, pravděpodobnosti výskytu a opatření k eliminaci těchto vniklých rizik.

Tab. 20. Riziková analýza projektu. [vlastní zpracování]

Riziko	Závažnost dopadu rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika
Nedostatečná podpora projektu ze strany personalistky agentury	střední	nízká
Nedostatečná podpora projektu ze strany obchodního ředitele agentury	vysoká	střední
Negativní postoj účastníků výběrového řízení k zavedení školení	střední	střední
Negativní postoj patronů k zavedení motivujícího školení	střední	nízká
Neschválení motivujícího projektu „Doporuč svého známého“ všemi schvalovateli projektu	vysoká	střední
Nedostatečný zájem ze strany zaměstnanců k doporučení nových pojišťovacích poradců	vysoká	nízká
Zvýšený počet zájemců o pozici pojišťovacího poradce v prvních měsících zavedení projektu	vysoká	vysoká

Eliminace rizik

- Nedostatečná podpora projektu ze strany personalistky – personalistka společnosti byla již účastněna některými rozhovory se zástupcem obchodního ředitele a autor-

kou diplomové práce a např. s motivačním systémem doporučení nových pojišťovacích poradců na základě doporučení stávajících zaměstnanců již souhlasila.

- Nedostatečná podpora projektu ze strany obchodního ředitele – autorka diplomové práce celou dobu spolupracovala na vytváření projektu se zástupcem obchodního ředitele. Při předání projektu tedy budou zdůrazněny stěžejní činnosti a důvody zavedení těchto činností, které vycházejí z analýzy současného stavu získávání, výběru, přijímání a adaptace pojišťovacích poradců.
- Negativní postoj účastníků výběrového řízení k zavedení školení – zavedení školení pro nekvalifikované účastníky na výběrovém řízení vychází z provedené analýzy, vedení agentury musí vysvětlit důležitost tohoto školení jako nezbytnost ke zlepšení úrovně výběrového řízení, jakožto zlepšení práce každého účastníka takového školení.
- Negativní postoj patronů k zavedení motivujícího školení – navrhovaná školení jsou zejména motivujícím faktorem pro zlepšení práce, důvody školení musí být jasně vysvětleny obchodním ředitelem.
- Neschválení motivujícího projektu „Doporuč svého známého“ všemi schvalovateli projektu – pro schválení realizace projektu motivujícího projektu „Doporuč svého známého“ je potřeba schválení několika úrovněmi schválení, zde autorka diplomové práce přesně předá návrh projektu zástupci obchodního ředitele, který je již s tímto návrhem seznámen a souhlasí s ním, dále bude muset být splněna podmínka důkladné přípravy projektu na jednotlivé stupně schvalování a upravování projektu dle připomínek jednotlivých schvalovatelů.
- Nedostatečný zájem ze strany zaměstnanců k doporučení nových pojišťovacích poradců – jelikož analýza zdroje získávání pojišťovacích poradců na základě doporučení stávajících zaměstnanců prokázala tento zdroj jako nejsilnější, autorka diplomové práce nepředpokládá, že finanční odměnou by tento zdroj měl být zesílen.
- Zvýšený počet zájemců o pozici pojišťovacího poradce v prvních měsících zavedení projektu – začátek realizace doporučení nových pojišťovacích poradců novým motivačním systémem je naplánován na počátek roku 2012, jelikož v měsících na počátku roku je vždy menší počet uchazečů o zaměstnání a zavedení projektu by

tedy nemělo razantně zvýšit práci na personálním úseku. Nicméně na zvýšení počtu uchazečů bude muset být personální úsek upozorněn.

7.10 Shrnutí projektu

Cílem projektu byl zavést motivační systém uchazečů na pozici pojišťovacího poradce stávajícími zaměstnanci. Dalšími dílčími cíli projektu bylo hodnocení procesu a výsledků získávání a výběru zaměstnanců, doporučení ke zlepšení výběrového řízení pojišťovacích poradců, školení pro účastníky výběrového řízení a školení pro patrony nových pojišťovacích poradců.

První navrhovaná aktivita projektu byla motivace k doporučení potenciálních pojišťovacích poradců stávajícími pracovníky, která vzešla jako prosba již od samotné agentury, protože s nejdelší dobou pracovního poměru a nejlepšími prodeji jsou právě podnikatelští poradci, kteří se dozvěděli o nabídce pracovního místa od současného zaměstnance agentury. Že agentura využívá tento zdroj získávání jako primární, odhalila také analýza současné struktury zaměstnanců, kdy z celkového počtu přijatých pojišťovacích poradců za roky 2009 a 2010 celých 41 % bylo přijato právě na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Cílem tohoto návrhu je větší využívání tohoto zdroje získávání, čímž budou sníženy náklady na inzerci, jelikož zdroj získávání na základě inzerování bude agentura méně využívat.

Druhou navrhovanou aktivitou bylo zavedení hodnocení procesu a výsledků získávání a výběru zaměstnanců personalistkou agentury pomocí personálního systému IPIS a také jednoduchých záznamů v programu Microsoft Office Excel, ve kterém může personalistka provádět jednoduché vyhodnocení pomocí jednoduchých grafů na základě zaznamenaných dat. Dále autorka navrhla k tomu účelu jednoduché poměrové ukazatele. Na základě tohoto návrhu by mohla agentura v budoucnu lépe hodnotit efektivitu procesu získávání a výběru zaměstnanců, ale také lépe analyzovat fluktuaci pojišťovacích poradců.

Třetí navrhovanou aktivitou byly návrhy zlepšení procesu výběru získávání na základě provedeného dotazníkového šetření, analýzy interních dokumentů a pozorování na výběrových řízeních pojišťovacích poradců. Mezi doporučeními, která autorka diplomové práce uvedla, bylo přestěhování zasedací místnosti, která je situována do rušné ulice, uchazečům o pracovní pozici nechat na výběr ze dvou termínů výběrového řízení a rozšíření výběrové

komise o patrona, který si bude moci vybrat svého nového kolegu a další drobná doporučení.

Čtvrtou navrhovanou aktivitou bylo školení pro účastníky výběrového řízení, jelikož na základě analýzy výběrového řízení bylo zjištěno, že zástupce metodiků a podpory prodeje nemají vzdělání ani školení v oblasti výběrového řízení a také patroni, kteří se na základě zavedení projektu budou nově výběrového řízení také účastnit, nejsou na tuto personální činnost školeni. Na základě této navrhované aktivity chce autorka diplomové práce zvýšit úroveň výběrového řízení, kdy nebude muset celý výběrový pohovor vést pouze personalistka agentury a ostatní účastníci výběrové komise budou do procesu výběru aktivně zapojeni.

Pátou navrhovanou aktivitou jsou profesní semináře pro patrony pojišťovacích poradců, kterých se budou moci zúčastnit na základě svého výběru po konzultaci s obchodním ředitelem. Oblastí školení je řízení adaptace a pracovního výkonu nového pojišťovacího poradce. Cílem této navrhované aktivity je zvýšení odbornosti ve vedení nového pojišťovacího poradce a také zvýšení úspěšnosti patronů, zjišťované na základě prodeje a doby pracovního poměru pojišťovacího poradce a osobním ohodnocením obchodního ředitele.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav, který se týká vyhledávání, výběru, získávání a adaptace obchodních zástupců v Agentuře Střední Morava společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group a na základě provedených analýz vytvořit projekt právě na zlepšení tohoto současného stavu.

V teoretické části diplomové práce byly zpracovány poznatky z odborné literatury a zabývala se nejprve oblastí získávání zaměstnanců, zdroji získávání, metodami získávání a volbou potřebných dokumentů. Další část obsahovala témata výběru zaměstnanců, jeho fázemi, metodami výběru, kritérii výběru, validitou metod a hodnocením tohoto procesu výběru. Poslední kapitola se zabývala procesem přijetí a adaptace zaměstnanců a to v první řadě vzniku pracovního poměru, dokumentací pracovníka a adaptací nově přijatých pracovníků.

V analytické části práce byla představena společnost a dále byly provedeny analýzy, které se zabývaly současným stavem získávání, výběru, přijetí a adaptace pojišťovacích poradců v Agentuře Střední Morava společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group. Byla použita SWOT analýza, program WinQSB, analýza interních dokumentů, pozorování při výběrových řízeních a dotazníkový průzkum, který byl proveden mezi současnými pracovníky agentury.

Analýza současného stavu získávání, výběru, přijetí a adaptace obchodních zástupců odhalila nedostatky v procesu výběrového řízení, ve sledování a vyhodnocování procesu přijímání a výběru. Dále ve vzdělání účastníků výběrového řízení v oblasti výběru zaměstnání a také vzdělání patronů pojišťovacích poradců v oblasti řízení pracovníků.

Na základě těchto provedených analýz byl navržen projekt. V úvodu byl stanoven jeho cíl, další části projektu se zabývají konkrétními návrhy zlepšení v jednotlivých oblastech získávání, výběru, přijímání a adaptaci pojišťovacích poradců. Byl proveden časový harmonogram celého projektu, riziková analýza a celkové shrnutí projektu.

Mezi navrhované aktivity projektu autorka diplomové práce stanovila zavedení motivačního systému doporučení potenciálních pojišťovacích poradců stávajícími zaměstnanci, dále sledování a hodnocení procesu přijímání a výběru zaměstnanců, doporučení vedoucí ke zvýšení úrovně výběrového řízení a školení pro účastníky výběrového řízení a patrony pojišťovacích poradců.

Jsem přesvědčena, že zpracovaný projekt bude přínosem pro Agentuře Střední Morava společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURYMonografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice* 10th ed. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARNOLD, J., SILVESTER, J. aj. *Psychologie práce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [6] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 458 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] GREGAR, A. *Personální řízení I. – vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlína: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 93 s. ISBN 80-7318-045-6.
- [9] HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé, Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [10] KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [11] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [12] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 274 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] MARQUES, C., JIRÁSEK, F. A KOL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 2004. 275 s. bez ISBN.

- [15] MARTIN, D. *Personalistika od A do Z, Výkladový slovník důležitých pojmů, příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [16] ROSEMARY, T. překlad KOUBEK, J. *Řízení lidí. Managing People*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [17] SEQUENSOVÁ, H., HEP, R. aj. *Lidské zdroje?*. Havířov – Podlesí: Question Marks, 2005. 218 s bez ISBN.
- [18] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [19] URBAN, J. A KOL. *Personalistika 2009-2010*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 936 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [20] URBAN, J. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.
- [21] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Odborné časopisy:

- [22] URBAN, J. Které chyby při řízení lidí jsou nejdražší. Praha: *Práce & mzda*. měsíčník, ročník 58, vydání 2/2010

Internetové zdroje:

- [23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Celkové počty zaměstnanců a průměrné měsíční mzdy podle odvětví*. [online]. [cit. 2011-7-7]. Dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/pmz030911_111.xls.
- [24] DOBIÁŠOVÁ, Z. *Grafologie v personalistice* [online]. [cit. 2011-2-18]. Dostupný z WWW: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article\[id\]=11152040](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=11152040).
- [25] HR NEWS. *Assessment centrum*. [online]. [cit. 2011-2-18]. Dostupný z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/assessment-centrum-id-287951>.
- [26] HR NEWS. *Životopis a motivační dopis jsou stejně důležité*. [online]. [cit. 2011-2-18]. Dostupný z WWW:

- <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/zivotopis-a-motivacni-dopis-jsou-stejne-dulezite-id-672062>>.
- [27] KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA. *Základní informace*. [online]. [cit. 2011-3-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/>>.
- [28] PATEROVÁ, I. *Když kandidát mlží ... a jak na to přijít*. [online]. [cit. 2011-2-18]. Dostupný z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-38378820-T00000_d-kdyz-kandidat-mlzi-a-jak-na-to-prijit>.
- [29] TUROR. *Koučink*. [online]. [cit. 2011-7-7]. Dostupný z WWW: <<http://www.tutor.cz/firem-otevrene/koucink/BK00615918>>.
- [30] TUTOR. *Vedení výběrového pohovoru*. [online]. [cit. 2011-7-7]. Dostupný z WWW: <<http://www.tutor.cz/firem-otevrene/vedeni-vyberoveho-pohovoru/BK00616298>>.
- [31] TUTOR. *Vedení výběrového pohovoru a efektivní výběr zaměstnanců*. [online]. [cit. 2011-7-7]. Dostupný z WWW: <<http://www.tutor.cz/firem-otevrene/vedeni-vyberoveho-pohovoru-a-efektivni-vyber-zamestnancu/BK00616306>>.
- [32] VIENNA INSURANCE GROUP. *Beginnings of the Vienna Insurance Group* [online]. [cit. 2011-3-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.vig.com/en/vig/history/beginnings-of-the-vienna-insurance-group.html>>.
- [33] VIENNA INSURANCE GROUP. *Profile* [online]. [cit. 2011-3-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.vig.com/en/vig/group/profile.html>>.
- [34] VIENNA INSURANCE GROUP. *Since 1990, expansit into CEE* [online]. [cit. 2011-3-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.vig.com/en/vig/history/since-1990-expansion-into-cee.html>>.
- [35] VIENNA INSURANCE GROUP. *Vienna Insurance Group goals* [online]. [cit. 2011-3-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.vig.com/en/vig/history/beginnings-of-the-vienna-insurance-group.html>>.
- [36] VIENNA INSURANCE GROUP. *Risk Management* [online]. [cit. 2011-3-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.vig.com/en/vig/strategy/risk-management.html>>.

Interní dokumenty

[36] Informace o pojišťovně podle § 82 odst. 7 zákona č. 277/2009 sb., o pojišťovnictví (k 31.3.2011), Vnitřní směrnice Výběrové řízení ze dne 15.3.2011, exporty z personálního systému agentury IPIS.

[37] Výroční zpráva společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group za rok 2008.

[38] Výroční zpráva společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group za rok 2009.

[39] Výroční zpráva společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group za rok 2010.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assesmet centre.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
OSZP	Okresní správa sociálního zabezpečení.
SŠ	Školící středisko Milevsko
ÚP	Úřad práce
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
VIG	Vienna Insurance Group

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vienna Insurance Group. [39]	41
Obr. 2. Vývoj počtu pojišťovacích poradců v jednotlivých letech. [36]	49
Obr. 3. Relativní četnost rodělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání. [36].....	50
Obr. 4. Relativní četnost zdrojů získání přijatých pojišťovacích poradců za rok 2009, 2010. [36]	52
Obr. 5. Zdroj oslovení uchazeče. [vlastní zpracování]	53
Obr. 6. Zjištění, co uchazeče zaujalo na pracovní nabídce. [vlastní zpracování].....	53
Obr. 7. Zjištění dob kontaktování uchazeče. [vlastní zpracování].....	54
Obr. 8. Zjištění osoby, kterou byl uchazeč kontakován. [vlastní zpracování].....	54
Obr. 9. Zjištění možnosti výběru dat a časů pohovoru uchazečem. [vlastní zpracování]	55
Obr. 10. Zjištění včasnosti zahájení pohovoru. [vlastní zpracování].....	57
Obr. 11. Zjištění počtu účastníků výběrové komise. [vlastní zpracování]	58
Obr. 12. Zjištění rušení při pohovoru. [vlastní zpracování].....	58
Obr. 13. Zjištění doby vyrozumění o výsledku výběrového řízení. [vlastní zpracování]	59
Obr. 14. Zjištění naolnění očekávání z inzerce oproti prezentaci na výběrovém řízení. [vlastní zpracování]	59
Obr. 15. Úspěšnost patronů přiřazených nových zaměstnanců v prodeji a délky jejich zaměstnání v agentuře. [36].....	63
Obr. 16. Zjištění přidělení patrona novému pojišťovacímu poradci. [vlastní zpracování]	63
Obr. 17. Zjištění spokojenosti nového pojišťovacího poradce s patronem. [vlastní zpracování]	64
Obr. 18. Zjednodušený grafický návrh formuláře odesílající se doporučujícímu uchazeči. [vlastní zpracování]	71
Obr. 19. Doba trvání činností a jejich návaznost projektu. [program WinQSB].....	85
Obr. 20. Výpočet kritické cesty a časových rezerv projektu. [program WinQSB]	86
Obr. 21. Uzlově ohodnocený síťový graf projektu. [program WinQSB]	86

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů. [19].....	27
Tab. 2. Shrnutí studií validity metod výběru. [3].....	29
Tab. 3. Hlavní nástroje adaptačního programu. [20]	35
Tab. 3. Údaje o složení akcionářů pojišťovny, údaje o akcionářích pojišťovny. [36].....	43
Tab. 4. Základní údaje o pojišťovně. [36]	43
Tab. 5. Vyhodnocení dotazníku [vlastní zpracování]	47
Tab. 6. Orientační přehled vzdělání a rozvoje nového zaměstnance. [36]	61
Tab. 7. Přehled vybraných školení. [30, 31].....	75
Tab. 8. Vstupní matice. [vlastní zpracování]	76
Tab. 9. Transformační matice. [vlastní zpracování]	77
Tab. 10. Transformační matice jednotlivých poskytovatelů. [vlastní zpracování].....	77
Tab. 11. Hodnotící stupnice. [vlastní zpracování]	77
Tab. 12. Přehled vybraných školení. [29].....	78
Tab. 13. Vstupní matice. [vlastní zpracování]	79
Tab. 14. Transformační matice. [vlastní zpracování]	80
Tab. 15. Transformační matice jednotlivých poskytovatelů. [vlastní zpracování].....	80
Tab. 16. Hodnotící stupnice. [vlastní zpracování]	80
Tab. 17. Matice spolupráce a odpovědností. [vlastní zpracování].....	82
Tab. 18. Časový plán jednotlivých činností rozvoje zdroje získání zaměstnanců na základě doporučení stávajících zaměstnanců a školení zaměstnanců. [vlastní zpracování]	84
Tab. 19. Celkové roční náklady na projekt v Kč. [vlastní zpracování]	90
Tab. 20. Riziková analýza projektu. [vlastní zpracování]	91

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazník
- P II Vyhodnocení dotazníkového šetření
- P III Dotazník uchazeče o zaměstnání v Kooperativě, pojišťovně, a.s.
- P IV Thomasův test
- P V Inzerce pozice pojišťovacího poradce na webových stránkách společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku. Tento dotazník je součástí projektu „Projekt vyhledávání a výběru obchodní zástupců v Agentuře Střední Morava společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group“. Cílem dotazníku je zjistit připravenost pohovorů a jejich účastníků, zjistit informovanost uchazečů o zaměstnání před pohovorem a po pohovoru oproti doposud získaným informacím a představám o nabízené pozici. Vyhodnocení dotazníků bude součástí diplomové práce zpracované na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně (UTB).

Při elektronickém vyplnění dotazníku prosím vyznačte tučně hodící se odpovědi a dotazník zašlete na adresu: jana.galaskova@seznam.cz. Pokud ručně vyplňujete vytištěný dotazník, zvolené odpovědi prosím zakroužkujte a dotazník odevzdejte do 27.7.2011 v zalepené obálce přiložené u dotazníku panu Janu Kováčovi.

Průzkum je zcela anonymní.

Velice Vám děkuji za ochotu a čas při vyplňování.

Bc. Jana Galásková
studentka 5. roč. UTB

1. Jak jste se dověděl o nabídce volného pracovního místa?

- na základě informace od personální agentury
 - z tisku
 - z vývěsky úřadu práce
 - od známých
 - z www stránek
 - z jiného zdroje – jakého
-

2. Čím Vás zaujala nabídka volného pracovního místa?

- zajímavou náplní práce
- vyšší finanční odměny
- zaměstnaneckými výhodami
- nabízenými profesními zkušenostmi

- vnímáním společnosti jako dobrého zaměstnavatele
 - jiným – uveďte
-

3. Po jak dlouhé době od Vašeho projevení zájmu o dané místo jste byl kontaktován společností?

- ihned (v ten samý den)
- do týdne
- do třech dní
- později

4. Jak jste byl kontaktován ze strany společnosti?

- telefonicky
- osobně
- e-mailem

5. Kým jste byl kontaktován?

- personalistou společnosti
- pověřeným zaměstnancem
- vedoucím pobočky
- nevím

6. Bylo Vám umožněno vybrat si z nabídky dat a časů pohovoru?

- ano
- ne

7. Věnoval se Vám někdo ze společnosti ihned po příchodu do společnosti?

- ano
- ne

8. Čekal jste na zahájení pohovoru?

- ano
- ne

Pokud ano, byla Vám poskytnuta některá z následujících variant?

- odůvodnění, čím bylo zdržení způsobeno
- informace o čase zahájení pohovoru
- občerstvení
- pohodlné prostředí

9. Kým byl pohovor veden?

- jedním pracovníkem
- více hodnotiteli
- dvěma pracovníky

10. Byl vedoucí pohovoru na Vaše pohovor připraven?

- ano
- ne

Pokud ano, pak:

- vystupoval profesionálně
- kladl připravené otázky a to nejen všeobecné, ale přesně týkající se mé osobnosti

- přesně a jasně formuloval otázky
- pohovor měl organizovanou formu a tazatel mě informoval o jeho průběh
- dostal jsem dostatečný prostor pro svou prezentaci

Pokud ne, uveďte prosím, v čem přesně spočívala jeho nepřipravenost:

.....

11. Poskytl Vám vedoucí pohovoru dostatek informací o charakteristice pracovního místa?

- ano
- ne

12. Ztotožňovala se inzerce pracovního místa s prezentací charakteristiky pracovního místa na pohovoru?

- ano
- ne

13. Pokud jste se dozvěděl o volném pracovním místě od známých, myslíte si, že Vám informace od blízké osoby pomohly k lepší představě o pracovním místu a budoucí náplně práce než samotný pohovor?

- ano
- ne
- nedozvěděl jsem se o pracovním místě od známých

14. Délka pohovoru byla:

- příliš krátká
- dostatečná
- příliš dlouhá

15. Jaká atmosféra byla na pohovoru?

- uvolněná
- přátelská
- nepříjemná – uveďte, v čem spočívala

.....

16. Byl pohovor rušen?

- pohovor nebyl rušen
- byl rušen ostatními zaměstnanci společnosti
- byl rušen odcházením účastníků pohovoru
- byl rušen telefonem
- byl rušen vnějšími okolnostmi (např. hluk z ulice, atd.)

17. Byl jste vedoucím pohovoru obeznámen, co bude následovat po pohovoru?

- ano
- ne

18. Po jak dlouhé době od uplynutí pohovoru jste byl obeznámen s výsledkem výběrového řízení?

- do tří dnů
- do čtrnácti dní
- do týdne
- déle

19. Splňuje Vaše práce očekávání, která jste nabyl z inzerce o pracovním místě a prezentování pracovního místa při pohovoru?

- ano
- ne

20. Byl Vám po příchodu do zaměstnání přidělen patron?

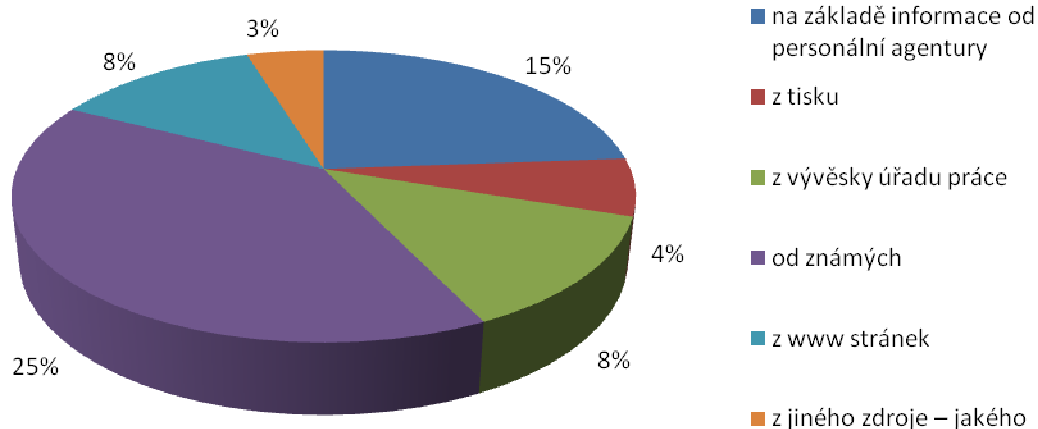
- ano
- ne

Pokud ano, věnoval se Vám patron dostatečně, získal jste potřebné informace, byly Vám předány zkušenosti přiděleného patrona?

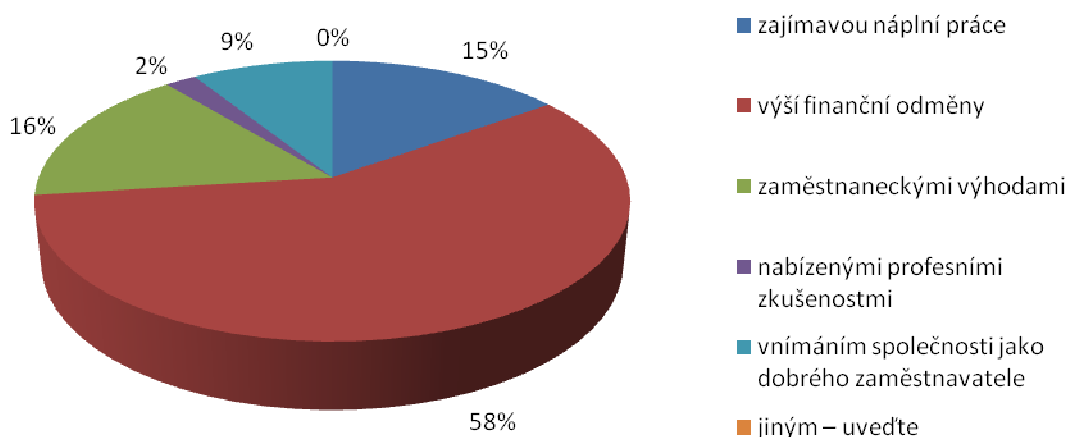
- ano
- ne

PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

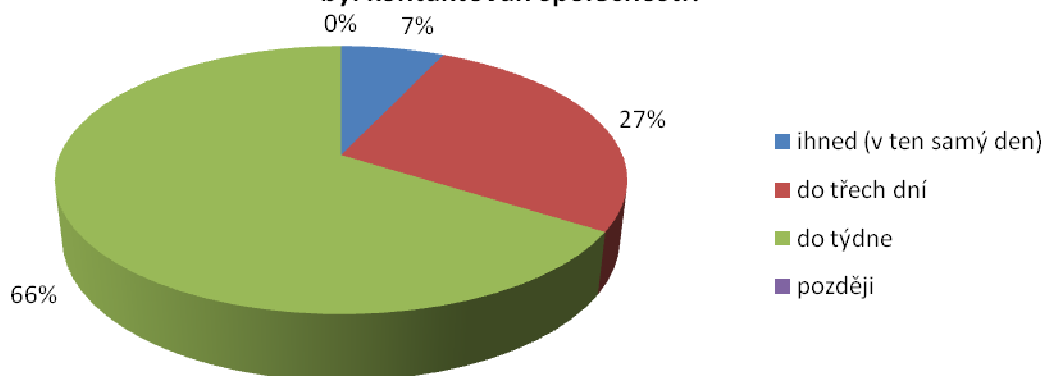
1. Jak jste se dověděl o nabídce volného pracovního místa?



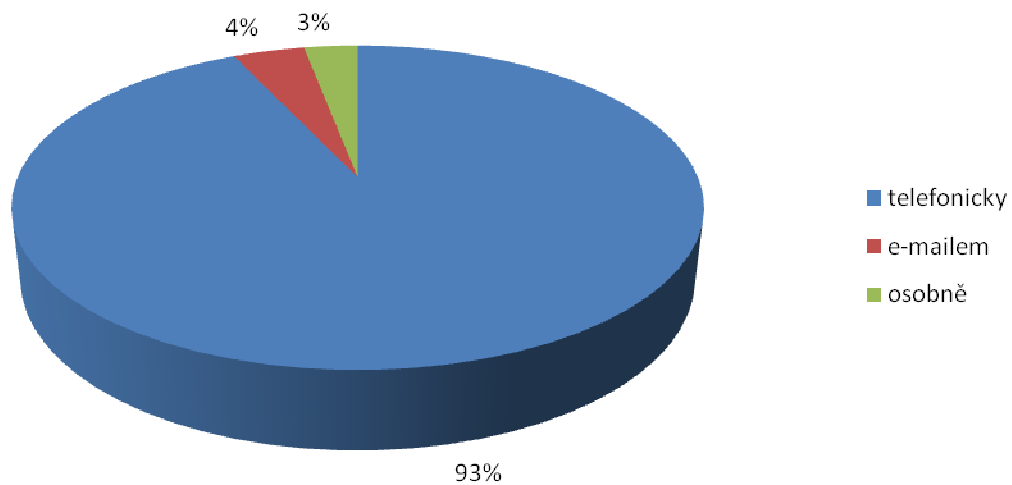
2. Čím Vás zaujala nabídka volného pracovního místa?



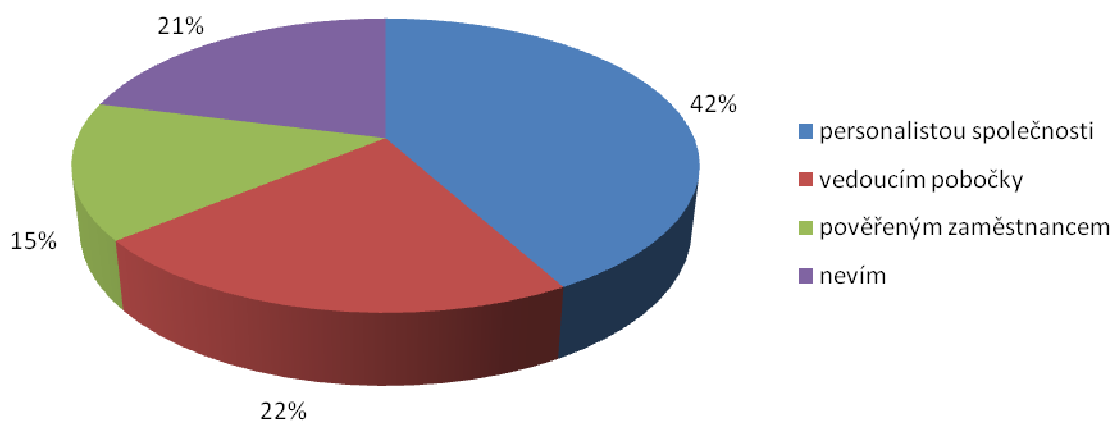
3. Po jak dlouhé době od Vašeho projevení zájmu o dané místo jste byl kontaktován společností?



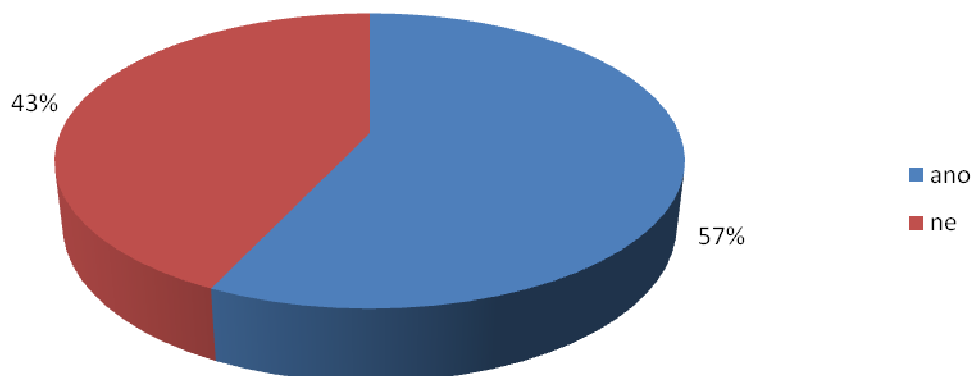
4. Jak jste byl kontaktován ze strany společnosti?



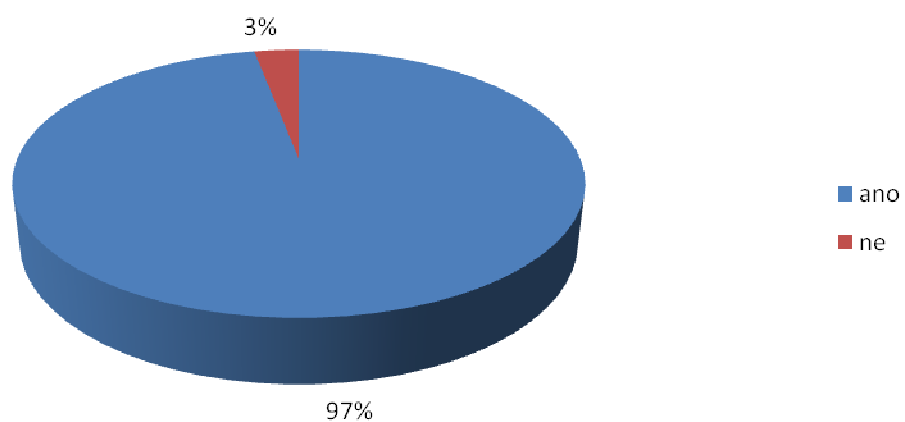
5. Kým jste byl kontaktován?



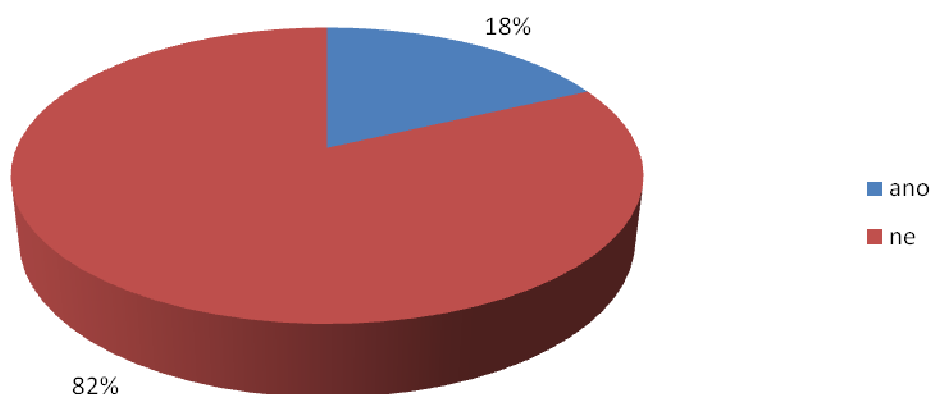
6. Bylo Vám umožněno vybrat si z nabídky dat a časů pohovoru?



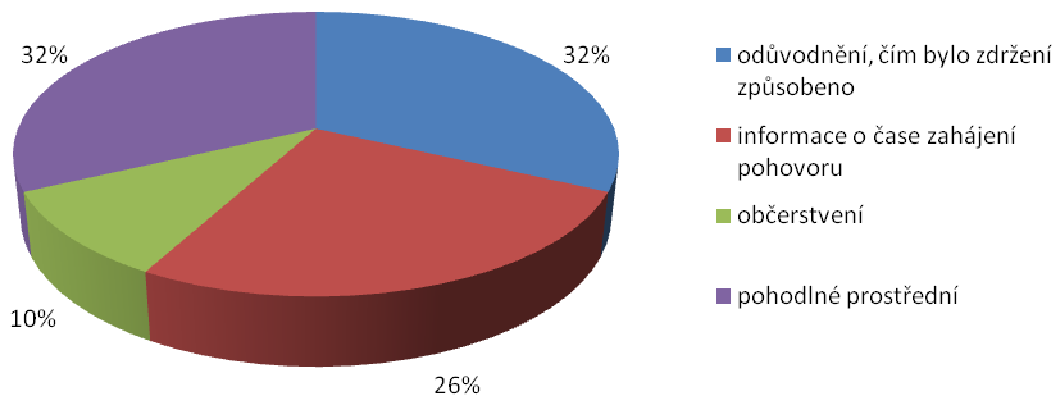
7. Věnoval se Vám někdo ze společnosti ihned po příchodu do společnosti?



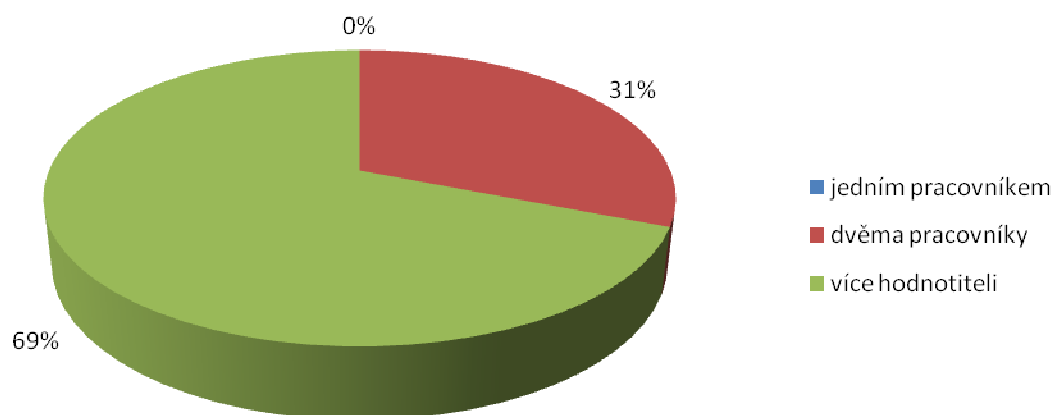
8. Čekal jste na zahájení pohovoru?



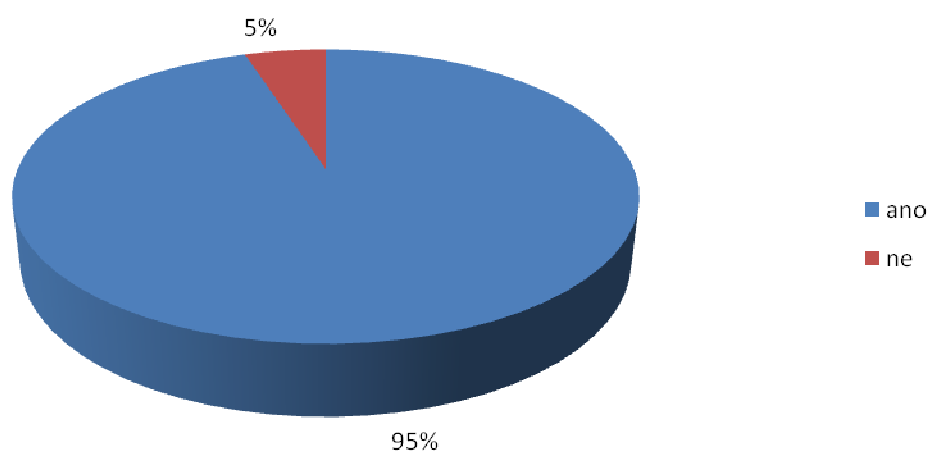
Pokud ano, byla Vám poskytnuta některá z následujících variant?



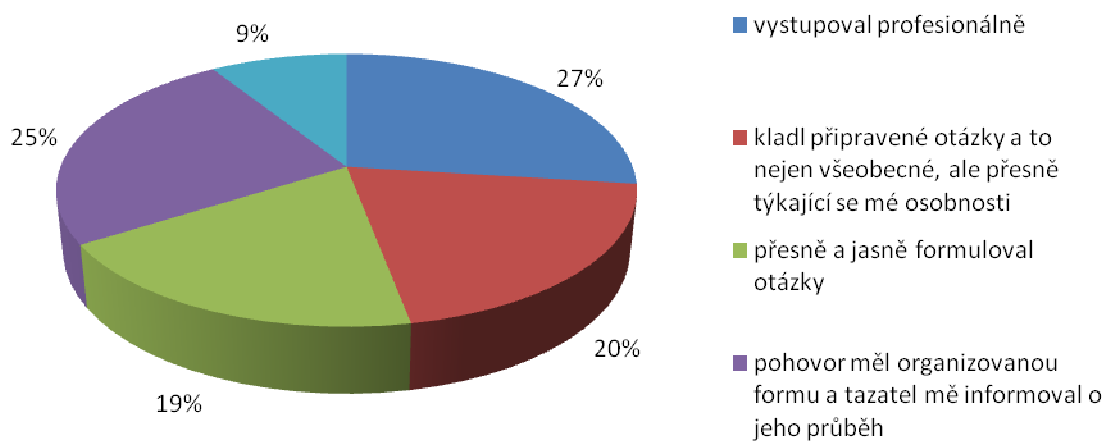
9. Kým byl pohovor veden?



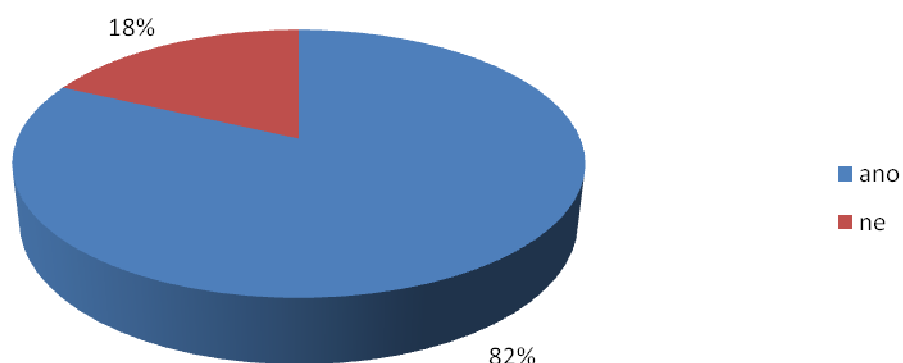
10. Byl vedoucí pohovoru na Vaše pohovor připraven?



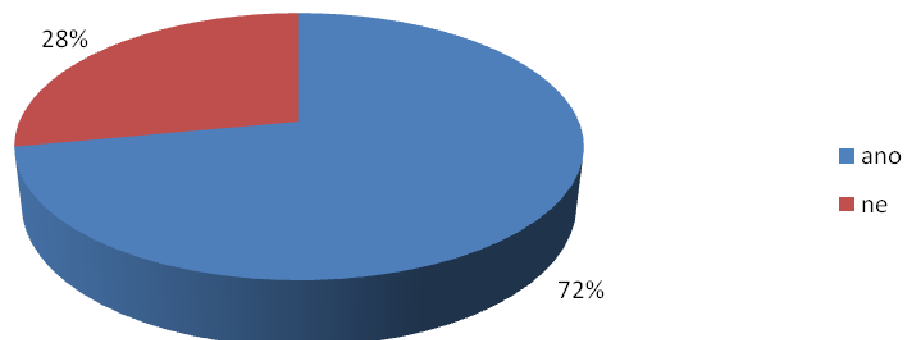
Pokud ano, pak:



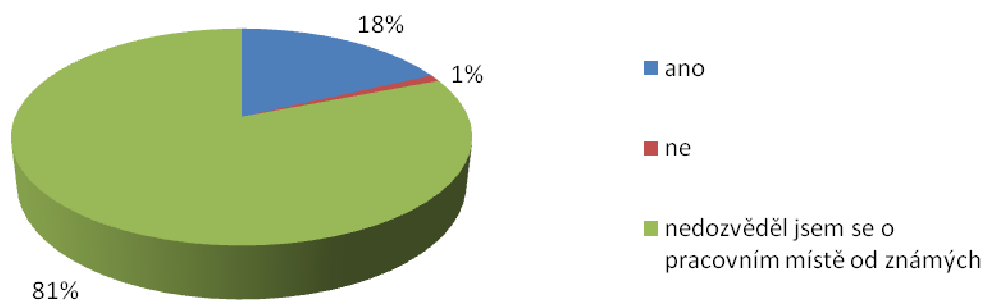
11. Poskytl Vám vedoucí pohovoru dostatek informací o charakteristice pracovního místa?



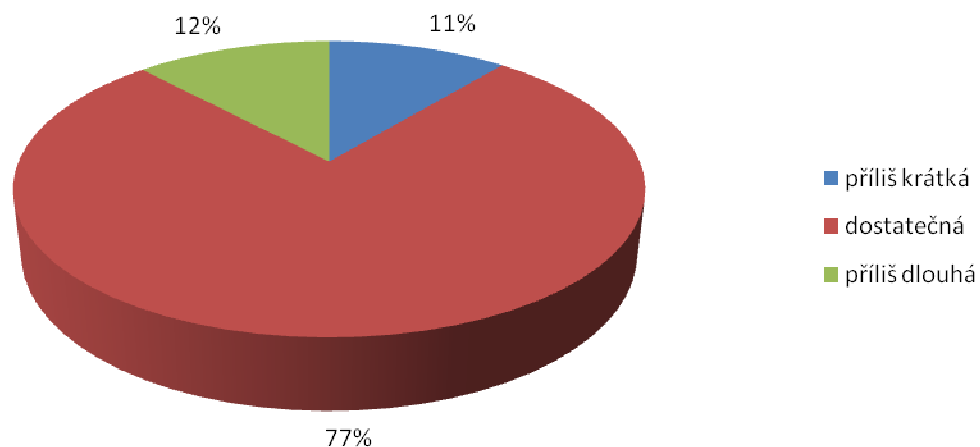
12. Ztotožňovala se inzerce pracovního místa s prezentací charakteristiky pracovního místa na pohovoru?



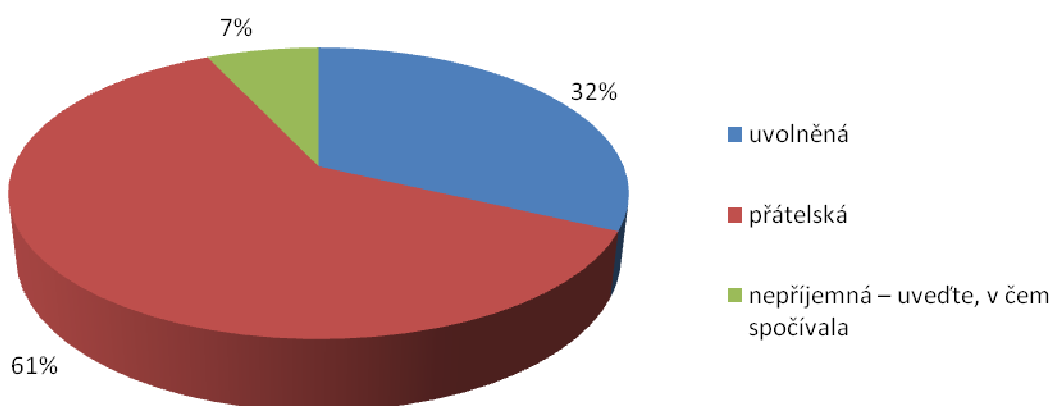
13. Pokud jste se dozvěděl o volném pracovním místě od známých, myslíte si, že Vám informace od blízké osoby pomohly k lepší představě o pracovním místě a budoucí ná-plně práce než samotný pohovor?



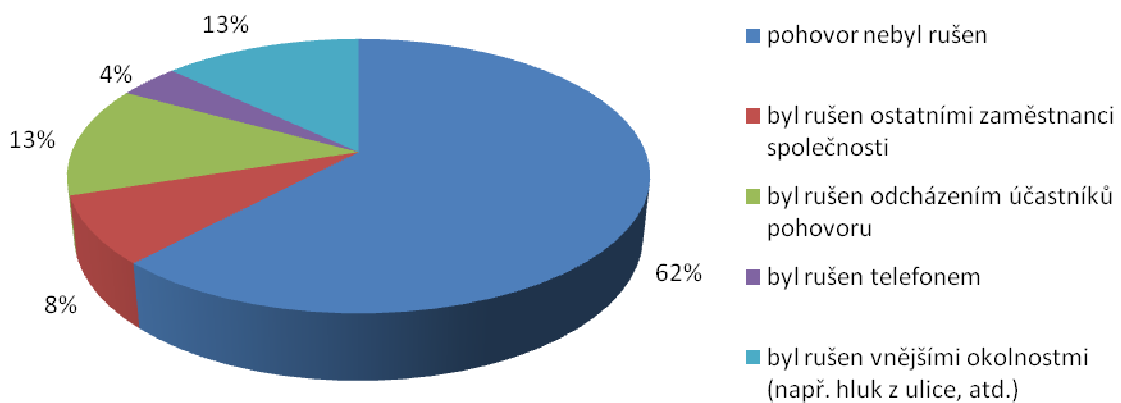
14. Délka pohovoru byla:



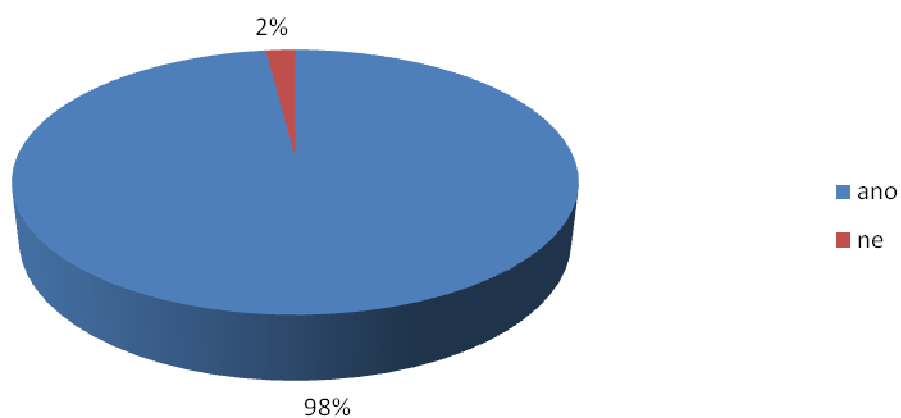
15. Jaká atmosféra byla na pohovoru?



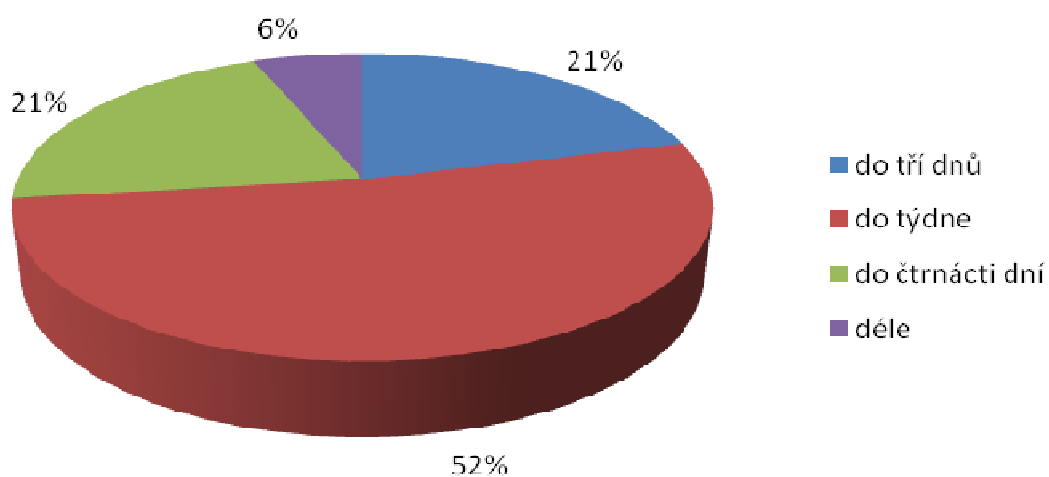
16. Byl pohovor rušen?



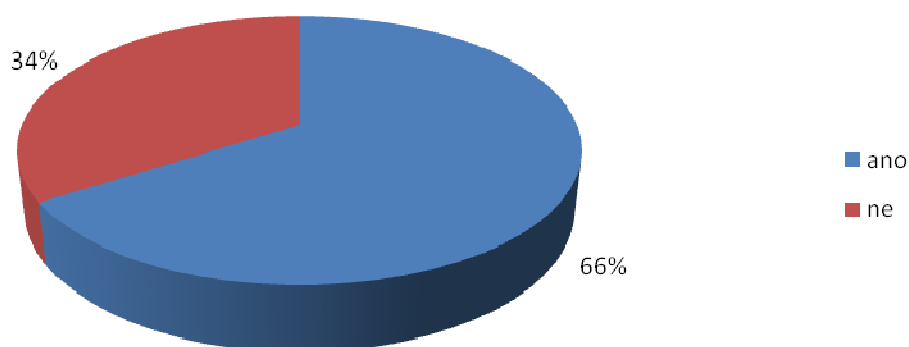
17. Byl jste vedoucím pohovoru obeznámen, co bude následovat po pohovoru?



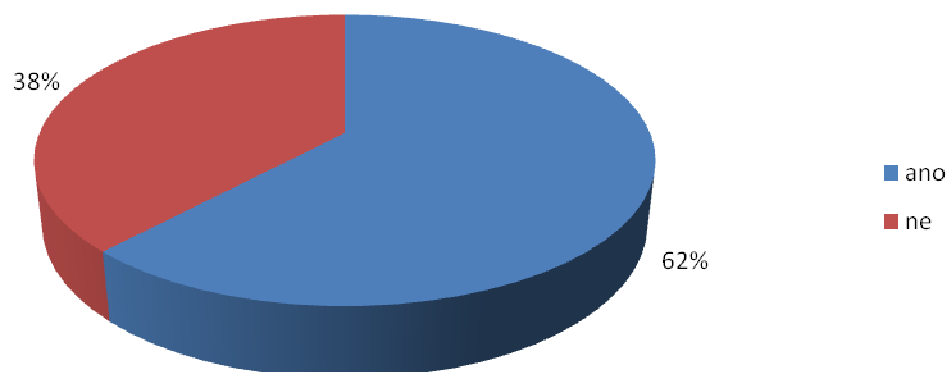
18. Po jak dlouhé době po uplnutí výběrového řízení jste byl informován o výsledku?



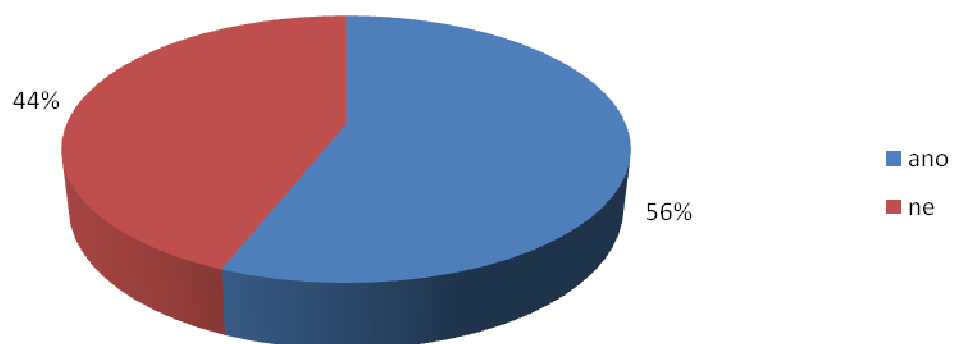
19. Splnila prezentace pracovního místa při pohovoru Vaše očekávání, která jste nabyl z inzerce na pozici pojišťovacího poradce?



20. Byl Vám po příchodu do zaměstnání přidělen patron?



Pokud ano, věnoval se Vám patron dostatečně, získal jste potřebné informace, byly Vám předány zkušenosti přiděleného patrona?



PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ V KOOPERATIVĚ, POJIŠŤOVNĚ, A.S.



Dotazník uchazeče o zaměstnání v Kooperativě, pojišťovně, a.s.

Prosíme o pečlivé vyplnění všech uvedených položek. Získané informace podléhají ustanovením zákona č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Pozice o kterou se ucházíte:						
Příjmení:		Jméno:		Titul:		
Datum a místo narození:						
Trvalé bydliště:			PSČ:	Telefon:		
Přechodné bydliště:			PSČ:	Telefon:		
Vzdělání - dokončené	Škola	Obor, specializace		Rok ukončení		
Základní						
Střední s maturitou						
Vyšší odborné						
Vysokoškolské						
Postgraduální						
Vzdělání nedokončené:	Škola	Důvod přerušení studia				
Dlouhodobé kurzy, školení, stáže:						
Znalost cizích jazyků	základní	střední		pokročilá		státní zkouška
		slovem	písmem	slovem	písmem	
Anglický						
Německý						
Francouzský						
Ruský						
Španělský						
Jiný						

Znalost PC				
program	základní	uživatelsky	dokonale	poznámky
Předchozí zaměstnání (pokud je přílohou profesní životopis, není nutné vyplňovat)				
zaměstnavatel- sídlo	pracovní zařazení	od	do	důvod změny zaměstnání
Je proti Vám v současné době vedeno trestní řízení?				
Bylo proti Vám v minulosti vedeno trestní řízení? Pokud ano, s jakým výsledkem?				
Řidičský průkaz:		Počet ujetých km za rok:		
Další výtěžné aktivity:				
Jiné pracovní zkušenosti, než vyplývají z absolvovaného vzdělání:				
Představa o platu a dalších výhodách:				
Záliby, koníčky:				
Osobní priority:				
Které vlastnosti jsou pro vás nejcharakterističtější:				

Co Vás až dosud na své práci nejvíce uspokojovalo:
Vaše představy o druhu, charakteru práce:
Vaše přednosti vzhledem k uvažovanému zařazení:
Vaše pracovní cíle:
Reference, hodnocení (uveďte jména osob):
Možný datum nástupu:
Máte zájem být zařazen(a) do evidence uchazečů o zaměstnání v Kooperativě: <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne

Poznámka: Uchazeč o zaměstnání bude vyřazen z evidence zájemců o zaměstnání po uplynutí šesti měsíců ode dne vyplnění tohoto dotazníku.

Dne:

Podpis:

PŘÍLOHA P IV: THOMASŮV TEST

THOMAS
INTERNATIONAL



ANALÝZA OSOBNÍHO PROFILU

TITUL	JMÉNO	PŘÍJMENÍ
NÁZEV FIRMY		DATUM
ADRESA		TEL./FAX
		E-MAIL

Souhlasím s tím, aby níže jmenovaná organizace zpracovala mou poskytnutá data obsažená v dotazníku Analýza osobního profilu systému Thomas pro účely řídicí a personální činnosti a uchovávala je po dobu 6 měsíců. Prohlašuji, že jsem byl/a ve smyslu § 11 zákona č. 101/2000 Sb. řádně informován/a o zpracování osobních údajů v souvislosti s vyplněním dotazníku.

V.....
dne

.....
podpis

INSTRUKCE: Na každé řádce jsou čtyři popisná slova. Po přečtení řádky zaznamenejte Vaši spontánní reakci tím, že umístíte **X** do čtverečku napravo od slova, které Vás co nejpřesněji popisuje, a **O** do čtverečku napravo od slova, které Vás co nejméně přesně popisuje. Při odpovědích mějte na paměti, že se jedná o Vás ve vašem nynějším pracovním místě, pokud nepracujete, tedy v předcházejícím místě. Vyplňujte vždy jen jeden řádek, nevracejte se a neopravujte, co jste již jednou označili.

Člověk v uvedeném příkladu se vidí nejvíce jako originální a nejméně jako jemný.

X - nejvíce **O** - nejméně

DŮLEŽITÉ:

- Dotazník není zkouška. Neexistují správné či nesprávné odpovědi.
- Vyplňujte jej samostatně a bez přerušování.
- K vyplnění je určeno 8 až 10 minut, dodržte, prosím, tento čas!

THOMAS
INTERNATIONAL

Thomas International CZ s.r.o.
Všehrdova 146
500 02 Hradec Králové
Czech Republic
tel.: 495 521 254, 495 538 780
fax: 495 531 871
e-mail: info@thomasint.cz
www.thomasint.cz

příklad:	jemný <input checked="" type="radio"/>	vlivný <input type="checkbox"/>	pokorný <input type="checkbox"/>	originální <input checked="" type="checkbox"/>
01	jemný <input type="checkbox"/>	vlivný <input type="checkbox"/>	pokorný <input type="checkbox"/>	originální <input type="checkbox"/>
02	přitažlivý <input type="checkbox"/>	svědomitý <input type="checkbox"/>	tvrdohlavý <input type="checkbox"/>	milý <input type="checkbox"/>
03	ovladatelný <input type="checkbox"/>	smělý <input type="checkbox"/>	loajální <input type="checkbox"/>	okouzlující <input type="checkbox"/>
04	nezaujatý <input type="checkbox"/>	ochotný vyhovět <input type="checkbox"/>	silná vůle <input type="checkbox"/>	veselý <input type="checkbox"/>
05	bodrý <input type="checkbox"/>	precizní <input type="checkbox"/>	odvážný <input type="checkbox"/>	vyrovnaný <input type="checkbox"/>
06	soutěživý <input type="checkbox"/>	ohleduplný <input type="checkbox"/>	šťastný <input type="checkbox"/>	snášenlivý <input type="checkbox"/>
07	puntičkářský <input type="checkbox"/>	poslušný <input type="checkbox"/>	neústupný <input type="checkbox"/>	hravý <input type="checkbox"/>
08	nebojácný <input type="checkbox"/>	inspirující <input type="checkbox"/>	ochotný se podřídít <input type="checkbox"/>	nesmělý <input type="checkbox"/>
09	společenský <input type="checkbox"/>	trpělivý <input type="checkbox"/>	samostatný <input type="checkbox"/>	mirný <input type="checkbox"/>
10	podnikavý <input type="checkbox"/>	vnímavý <input type="checkbox"/>	srdečný <input type="checkbox"/>	umírněný <input type="checkbox"/>
11	hbovorný <input type="checkbox"/>	ovládající se <input type="checkbox"/>	konvenční <input type="checkbox"/>	rozhodný <input type="checkbox"/>
12	uhlazený <input type="checkbox"/>	troufalý <input type="checkbox"/>	diplomatický <input type="checkbox"/>	uspokojený <input type="checkbox"/>
13	průbojný <input type="checkbox"/>	družný <input type="checkbox"/>	bezelstný <input type="checkbox"/>	bázlivý <input type="checkbox"/>
14	opatrný <input type="checkbox"/>	odhodlaný <input type="checkbox"/>	přesvědčivý <input type="checkbox"/>	dobromyslný <input type="checkbox"/>
15	ochotný <input type="checkbox"/>	horlivý <input type="checkbox"/>	příjemný <input type="checkbox"/>	plný elánu <input type="checkbox"/>
16	sebejistý <input type="checkbox"/>	soucitný <input type="checkbox"/>	tolerantní <input type="checkbox"/>	prosazující se <input type="checkbox"/>
17	ukázněný <input type="checkbox"/>	velkorysý <input type="checkbox"/>	temperamentní <input type="checkbox"/>	důsledný <input type="checkbox"/>
18	uznávaný druhými <input type="checkbox"/>	vídný <input type="checkbox"/>	smířený s osudem <input type="checkbox"/>	rázný <input type="checkbox"/>
19	uctivý <input type="checkbox"/>	průkopnický <input type="checkbox"/>	optimistický <input type="checkbox"/>	vycházející vstříc <input type="checkbox"/>
20	argumentující <input type="checkbox"/>	přizpůsobivý <input type="checkbox"/>	nenucený <input type="checkbox"/>	bezstarostný <input type="checkbox"/>
21	důvěřivý <input type="checkbox"/>	spokojený <input type="checkbox"/>	kladný <input type="checkbox"/>	mírumilovný <input type="checkbox"/>
22	dobrý společník <input type="checkbox"/>	slušný <input type="checkbox"/>	vitální <input type="checkbox"/>	shovívavý <input type="checkbox"/>
23	kamarádský <input type="checkbox"/>	přesný <input type="checkbox"/>	přímochařský <input type="checkbox"/>	zdrženlivý <input type="checkbox"/>
24	neklidný <input type="checkbox"/>	přívětivý <input type="checkbox"/>	oblíbený <input type="checkbox"/>	oddaný <input type="checkbox"/>

PŘÍLOHA P V: INZERCE POZICE POJIŠŤOVACÍHO PORADCE NA WEBOVÝCH STRÁNKÁCH SPOLEČNOSTI KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S., VIENNA INSURANCE GROUP

Staňte se pojišťovacím poradcem

Uplatněte své schopnosti jako pojišťovací poradce Kooperativy, druhé největší pojišťovny v ČR

Máte nadprůměrné komunikační schopnosti? Umíte přesvědčit druhé o svém názoru? Chcete rozvíjet své schopnosti využitím zázemí Kooperativy - jedné z nejvýznamnějších finančních firem na českém trhu? Pak nás určitě kontaktujte a přijďte si dokázat co umíte.

✓ Pracovní náplň pojišťovacího poradce je:

- ▶ prodej produktů životního a neživotního pojištění
- ▶ prodej finančních produktů a finanční poradenství
- ▶ péče o stávající klienty
- ▶ rozvoj nových obchodních aktivit

Nabízíme:

- ▶ obchodní pozici v zaměstnaneckém pracovním poměru s garancí měsíčního příjmu
- ▶ zázemí silné finanční instituce
- ▶ program zaměstnaneckých výhod (mj. stravenky, 5 týdnů dovolené, příspěvek zaměstnavatele na PF a ŽP)
- ▶ systém vzdělávání odpovídající pozici, včetně produktového školení a školení prodejních dovedností
- ▶ profesní podporu a odbornou garanci po celou dobu spolupráce
- ▶ možnost dalšího kariérního růstu
- ▶ flexibilní pracovní dobu

Požadujeme:

- ▶ zkušenost s přímým prodejem (finanční produkty nejsou podmínkou)
- ▶ aktivitu, samostatnost, osobní zodpovědnost, loajalitu
- ▶ velmi dobré komunikační schopnosti a reprezentativní vystupování
- ▶ proaktivní přístup
- ▶ znalost práce na PC (uživatelská znalost MS Office)
- ▶ minimálně SŠ vzdělání a trestní bezúhonnost
- ▶ řidičský průkaz skupiny B

Své nabídky, včetně strukturovaných životopisů zasílejte na e-mail: kpolzer@koop.cz nebo kliknutím na odkaz níže.

Kontakt:

Kooperativa pojišťovna, a.s, Vienna Insurance Group

[Ing. Bc. Jana Vyroubalová](#)

Studentská 3

779 00 Olomouc

tel.: +420 585 538 304

fax: +420 585 538 314

[» Odpovědět](#)

[Zpět na výpis pozic](#)